

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Uplatnění konceptu diversity managementu v základních školách
ve Středočeském kraji

Applying the concept of diversity management in primary schools
in the Central Bohemian Region

Bc. Tomáš Novák

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Uplatnění konceptu diversity managementu v základních školách ve Středočeském kraji vypracoval pod vedením vedoucí práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 20. 4. 2017

.....

podpis

Rád bych upřímně poděkoval vedoucí diplomové práce PhDr. Michaelé Tureckiové, CSc. za její cenné rady, vstřícný přístup a trpělivost při vedení této práce.

Rovněž bych chtěl poděkovat své manželce a dětem, kterým vděčím za mnohé, nejen za podporu při psaní této diplomové práce.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou uplatnění konceptu diversity managementu a jejím cílem je zjistit míru implementace diversity managementu ve vybraných základních školách ve Středočeském kraji. Teoretická část diplomové práce popisuje teoretické znalosti o diverzitě a diversity managementu, jejich význam, dělení na jednotlivé druhy a popis implementace diversity managementu do organizace s možným propojením do prostředí škol. Teoretická část tvoří vědomostní základnu pro část praktickou, ve které jsou představeny výsledky šetření realizovaného pomocí online dotazníkových elektronických formulářů a osobních rozhovorů s ředitelkami a řediteli základních škol. Na školách těchto ředitelek a ředitelů byl závěrem proveden i průzkum interních dokumentů. Výsledky výzkumného šetření a závěry uvedené v diplomové práci přinášejí aktuální zprávu o míře implementace diversity managementu v základních školách Středočeského kraje, poskytují deskripci aktuální situace a z ní plynoucí doporučení, zároveň odhalují nejčastější nedostatky, překážky a aspekty odrazující od implementace diversity managementu a jsou využitelné pro další práci.

KLÍČOVÁ SLOVA

diverzita, dimenze diverzity, diversity management, význam diversity managementu, koncept diversity managementu, implementace diversity managementu

ABSTRACT

The master thesis deals with the application of the concept of diversity management. Its objective is to determine the degree of implementation of diversity management in selected primary schools in the Central Bohemian Region. The theoretical part describes the theoretical knowledge about diversity and diversity management, their importance, classification of every type and description of the implementation of diversity management in organization with possible connections to the schools. The theoretical part constitutes a knowledge base for the practical part, which presents the results of a survey conducted per an online questionnaire electronic forms and personal interviews with the directresses and the directors of elementary schools. The investigation of internal documents was conducted in schools of the directresses and directors in the last stage of the research process. The results of the research and conclusions presented in the thesis show a current report on the degree of implementation of diversity management in primary schools of the Central Bohemian Region, provide the description of a current situation and conclude in recommendations, while revealing the most common weak points, obstacles and aspects discouraging from the implementation of diversity management and their availability for other work.

KEYWORDS

diversity, dimensions of diversity, diversity management, importance of diversity management, concept of diversity management, implementation of diversity management

Obsah

1	Úvod	8
2	Teoretická část	9
2.1	Diverzita	9
2.1.1	Pojem diverzita	9
2.1.2	Dimenze diverzity	11
2.2	Diversity management	14
2.2.1	Pojem diversity management	14
2.2.2	Koncept diversity managementu	16
2.2.3	Význam diversity managementu	17
2.2.4	Oblasti diversity managementu	20
2.2.5	Implementace diversity managementu	26
3	Výzkumná část	31
3.1	Metodika šetření	31
3.1.1	Popis výzkumného šetření	33
3.1.2	Identifikace respondentů	34
3.2	Výsledky výzkumného šetření	36
3.2.1	Odpovědi respondentů aplikujících diversity management	40
3.2.2	Odpovědi respondentů neaplikujících diversity management	48
3.2.3	Srovnání odpovědí respondentů aplikujících a neaplikujících diversity management	52
3.2.4	Vliv třídících prvků na výsledky výzkumného šetření	54
3.3	Shrnutí výzkumného šetření	55
3.4	Sumarizace průzkumu interních dokumentů škol	56
4	Závěr	59

5	Seznam použitých informačních zdrojů	62
6	Seznam příloh	66
	Příloha č. 1 – Dotazník	Chyba! Záložka není definována.
	Příloha č. 2 – Identifikace respondentů rozhovoru.....	Chyba! Záložka není definována.
	Příloha č. 3 – Grafické znázornění výsledků šetření	Chyba! Záložka není definována.

1 Úvod

Diversity management je poměrně mladé odvětví managementu, které se nejen v důsledku nynější migrační situace, demografického vývoje, snahy organizací dosáhnout výhody oproti konkurenci či snahy efektivně rozvíjet lidské zdroje a výkonnost pracovních týmů stává čím dál více aktuální a důležité.

Cílem diplomové práce je zjistit míru implementace diversity managementu ve vybraných základních školách ve Středočeském kraji, popsat ji a následně, na základě poznatků uvedených v teoretické části práce, připojit doporučení k jednotlivým oblastem diversity managementu.

V dalším textu jsou rovněž zodpovězeny následující výzkumné otázky.

- Jaké přínosy pro školu představuje aplikace diversity managementu?
- Co vede management škol k aplikaci diversity managementu?
- Které oblasti diversity managementu jsou preferované v managementu škol?

Diplomová práce je členěna do dvou částí. První část je teoretická, zabývá se popisem teoretických znalostí o diverzitě a diversity managementu, jejich významem, dělením na jednotlivé druhy a popisem implementace diversity managementu do organizace s možným využitím i pro prostředí škol. Tato část diplomové práce se opírá zejména o literaturu autorů Bedrnové a Nového (2007), Egera (2009), Maříkové (2015), Gardenswartz (2008), Loden (1996) a Mužákové (2014).

Druhá část práce je praktická, představeny jsou v ní výsledky šetření realizovaného pro tuto diplomovou práci, a to pomocí online dotazníkových elektronických formulářů, které jsou doplňovány postřehy z osobních rozhovorů s respondenty. Odpovědi respondentů jsou posuzovány podle věku, pohlaví a délky ředitelské praxe respondentů, lokality jimi řízené školy, velikosti obce, v níž se jimi řízená škola nachází, a velikosti školy (počtu zaměstnanců), neboť lze předpokládat, že všechny tyto aspekty mohou mít vliv na uplatňování konceptu diversity managementu. Výsledky jsou následně kvůli zvýšení validity výzkumného šetření doplněny o průzkum interních dokumentů na školách respondentů.

2 Teoretická část

Tato část diplomové práce je zaměřena na popis a vysvětlení základních pojmů diverzity, dimenzí diverzity, diversity managementu, oblastí, významu, konceptu a implementace diversity managementu, které jsou v následujícím textu dále rozebírány a ve výzkumné části práce i podrobeny výzkumnému šetření.

2.1 Diverzita

Na samotný úvod diplomové práce je třeba vymezit si nejprve základní pojem, z něhož vychází následující kapitoly, a to pojem diverzita.

2.1.1 Pojem diverzita

Diverzitou se v obecném pojetí rozumí různorodost či rozmanitost, na čemž se bez výjimky shodli všichni autoři napříč prostudovanou literaturou (např. Eger, 2009, s. 9; Bedrnová a Nový, 2007, s. 596; Křištofová, 2009, s. 359 aj.). Rovněž dle německé internetové stránky zabývající se problematikou diverzity a diversity managementu (www.idm-diversity.org)¹ je diverzita chápána jako soubor zkušeností týkajících se rozdílů a společných rysů lidí, tedy soubor zkušeností, který se stává stále důležitější pro každodenní život lidí v 21. století² (vlastní překlad).

Někteří autoři s obecným pojetím pojmu diverzita dále pracují a rozvádějí ho. Eger (2009, s. 9) píše: *„Diverzitu chápeme jako jeden ze způsobů, jak různorodost nejen respektovat, ale i ji využít. V oblasti rozvoje a využití lidských zdrojů se stává velmi důležitou a aktuální zejména po začlenění České republiky (ČR) do Evropské unie (EU).“*

Rovněž Maříková et al. (2015, s. 6) uvádí: *„Téma diverzity v oblasti placené práce nebo také diverzity pracovní či diverzity na pracovišti se stává tématem frekventovaným nejen na úrovni Evropské unie, ale také v České republice. Takzvané řízení diverzity se stalo v dnešní době z mnoha důvodů nutností a nezbytností.“*

¹ Idm: International Society for Diversity Management [online]. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: <http://www.idm-diversity.org/eng/dmanagement.html>

² Originál textu: „Diversity refers to the experience of human differences and commonalities, an experience which is increasingly becoming relevant to people's daily lives in the 21st century.“

Z definic se správně dozvídáme, že diverzita je součástí rozvoje a využití lidských zdrojů, popř. součástí oblasti placené práce, ale její dopad dosahuje mnohem dál, o čemž se v následujících kapitolách přesvědčíme. Aktuálnost diverzity, diversity managementu (o kterém blíže pojednává kapitola 2.2.1 Pojem diversity management) a činností s touto problematikou spojených se stala velmi významnou zejména po vstupu České republiky do Evropské unie, kdy došlo k otevření hranic, zrychlení tempa globalizace a velmi aktuální jsou tyto činnosti rovněž v kontextu demografického vývoje a migrační situace.

Především v souvislosti s výše uvedeným dochází v mezinárodních organizacích a firmách z ekonomicky racionálních důvodů k fúzím a akvizicím, v jejichž důsledku se setkávají a střetávají původně odlišné firemní kultury a při kterých *„jsou kulturní odlišnosti podceňovány nebo dokonce přehlíženy. Obrazně řečeno, pod jednou střechou tak vzniká diverzita, která na straně jedné může být velmi významným potenciálem dynamiky organizace.“* (Veber, 2009, s. 339)

K situaci diverzity lidských zdrojů v nadnárodních organizacích se vyjadřují i Bedrnová a Nový (2007, s. 596). Piší, že *„mnohé, zejména nadnárodní organizace si uvědomují, že tato diverzita (různorodost, rozmanitost) je nejen nevyhnutelná z důvodu společenských změn, ale otevírá jim i nové možnosti.“* Při správné aplikaci diverzity do pracovního prostředí a kolektivu se tak pracovní síla dle citovaného zdroje *„stává stále heterogennější.“*

Další autorkou, která popisuje význam pojmu diverzita jako *„různorodost“*, je Velíšková (2007, s. 16). V následujícím textu jej však rozšiřuje o význam původního anglického slova *„diversity“*, které ovšem dosahuje širšího významu. Jedná se o *„koncept, jehož cílem je vytvořit ve společnosti a zejména v podnikatelské sféře takové podmínky, které umožní všem lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál.“* Chápání diverzity ve významu původního anglického slova *„diversity“* se v tomto případě již prolíná s významem pojmu koncept diversity managementu, který blíže řeší kapitola 2.2.2 Koncept diversity managementu.

Z definic diverzity je patrné, že autoři shledávají diverzitu jako *stále důležitější pro každodenní život lidí* (www.idm-diversity.org), *hodnou k využití a velmi důležitou* (Eger), *nutnou a nezbytnou* (Maříková et al.), *velmi významnou v potenciálu dynamiky*

organizace (Veber), nebo dokonce *nevyhnutelnou z důvodu společenských změn a otevírající nové možnosti* (Bedrnová a Nový).

Diverzitou pracovní, popř. diverzitou na pracovišti, jak je v definicích formulováno, se bude dále zabývat i diplomová práce.

2.1.2 Dimenze diverzity

„Diverzitu lze chápat jako různorodost či heterogenitu pracovní síly z hlediska určitých kritérií či dimenzí,“ píší Bedrnová a Nový (2007, s. 598). Dělení jednotlivých dimenzí diverzity v jejich knize je shodné s dělením podle Loden (1996, s. 15), která je rozděluje na dva druhy – primární dimenze diverzity a sekundární dimenze diverzity. *„Primární dimenze představují tyto charakteristiky:*

- věk,
- etnická příslušnost,
- gender (pohlaví),
- mentální a fyzické schopnosti a další charakteristiky,
- rasa,
- sexuální orientace.“

Tyto prvky primární dimenze mají podstatný vliv na pracovní uplatnění jedince. Pokud mu ale v pracovním uplatnění nikterak nebrání, není třeba jim věnovat pozornost, neboť jsou pro každého samozřejmostí. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 598)

Obdobnému dělení diverzity na její jednotlivé dimenze se ve své knize věnuje i Maříková et al. (2015, s. 11). Primární dimenzi upřesňuje přídavným jménem *„manifestní“* a píše o ní, že ji tvoří velmi nápadné znaky mající vliv na pracovní uplatnění. Tyto znaky jsou pro většinu populace pozorovatelné, čímž tato dimenze diverzity upoutává pozornost, a při její implementaci do prostředí organizace a do prostředí zaměstnavatelských subjektů se na ni často klade zásadní důraz. Do primární dimenze diverzity lze zařadit např. *„věk, gender, národnostní či etnickou příslušnost, mentální a fyzické schopnosti, sexuální orientaci jedinců apod.“* Ačkoliv je definice Maříkové et al. formulována odlišně, její význam a obsah je téměř identický jako u dvojice autorů Bedrnová a Nový. Stručně lze primární

dimenzi diverzity charakterizovat jako prvky diverzity, které jsou každému jedinci vrozenou konstantou a není je možno lidským přičiněním jakkoliv změnit.

Do sekundární dimenze diverzity Bedrnová a Nový (2007, s. 599) ve své knize opět ve shodě s Loden (1996, s. 15) řadí následující:

- *„komunikační styl,*
- *vzdělání,*
- *rodinný stav,*
- *vojenská zkušenost,*
- *organizační role a úroveň,*
- *náboženství,*
- *mateřský jazyk,*
- *geografická příslušnost,*
- *mzda, pracovní zkušenost,*
- *pracovní styl.“*

Maříková et al. (2015, s. 11) řadí do sekundární dimenze rovněž *„komunikační styl, vzdělání, rodinný stav, náboženství, geografickou příslušnost, pracovní zkušenosti, styl práce apod.“* Sekundární dimenzi diverzity doplňuje autorka přídavným jménem *„latentní“*. Ta podle ní naopak hraje značnou roli při nastavování morálních zásad a hodnot v prostředí organizace a je spojena se zkušenostmi a očekáváními. Prvky sekundární dimenze lze opět charakterizovat zjednodušeně, dalo by se říci, že tato je tvořena prvky diverzity, které jsou výsledkem lidského konání a je možno je lidským přičiněním změnit.

V prostudované odborné literatuře je však možno se setkat i s jiným členěním diverzity. Např. Lukášová (2007, s. 17) diverzitu nerozděluje podle dimenzí a prezentuje její obecný význam jako akceptování, uznání a ocenění rozdílností lidí ve vztahu k jejich věku, fyzickým schopnostem, genderu, náboženskému vyznání, etnické příslušnosti, společenskému statusu, zkušenostem atd.

Brodský a Teturová (2008, s. 23) dělí diverzitu na tři základní oblasti: *„primární personální charakteristiky (např. rasa, pohlaví, národnost, duševní a fyzické schopnosti)“*, které je možno svým výčtem přirovnat k prvkům primární (manifestní) dimenze

Maříkové et al., Bedrnové a Nového. „*Sekundární personální charakteristiky (např. manželský stav, stupeň vzdělání, stupnice hodnot, náboženské vyznání)*“ podle Brodského a Teturové lze dle stejných pojmů přirovnat k sekundární (latentní) dimenzi autorů Maříkové et al., Bedrnové a Nového. Novými prvky diverzity u Brodského a Teturové (2008, s. 23) však jsou „*charakteristiky související s prací v dané organizaci (např. pozice, druh pracovního úvazku apod.)*“.

Další model dělení diverzity představuje Mužáková (2014, s. 21 – 22), přičemž tento je totožný s modelem autorů Gardenswartz, Cherbosque a Rowe (2008, s. 19 – 32), na který odkazují i Bedrnová a Nový (2007, s. 599). Toto dělení spočívá v modelu čtyř soustředných kruhů, které jsou podle svého vzrůstajícího poloměru i stoupajícím způsobem číslovány. 1. kruh (jádro) nese název „*osobnost*“ a obsahuje „*vrozené i získané osobní vlastnosti jako temperament, schopnosti, motivační orientaci a charakterové rysy, které jsou pro ostatní neviditelné.*“ 2. kruh („*vnitřní dimenze*“) lze přirovnat k primární (manifestní) dimenzi diverzity dle autorů Maříkové et al., Bedrnové a Nového, stejně jako k primárním personálním charakteristikám Brodského a Teturové. Jedná se o osobní vlastnosti, které „*jsou částečně viditelné*“ a jedinec je nemůže změnit. Konkrétně „*gender, národnost, etnická příslušnost, sociální třída, sexuální orientace, věk, mentální a fyzická způsobilost*“ atd. 3. kruh („*vnější dimenze*“) je opět téměř totožný se sekundární (latentní) dimenzí autorů Maříkové et al., Bedrnové a Nového či sekundárními personálními charakteristikami Brodského a Teturové. Patří sem prvky, které je možné ovlivnit a je možno o nich rozhodovat, např. „*geografická poloha, příjem, vzdělání, profesní či pracovní zkušenosti, manželský stav, náboženství*“ atd. A konečně 4. (vnější) kruh nese název „*organizační dimenze*“. Autoři sem řadí např. „*funkční úroveň či zařazení, obsah práce – pracovní úkoly, typ úvazku, délku zaměstnání*“ atd. Stejně jako v předchozích kruzích i zde nalézáme shodu s charakteristikami souvisejícími s prací v dané organizaci od Brodského a Teturové.

Dělením diverzity se v prostudované odborné literatuře zabývá mnoho autorů, nicméně jakékoliv takovéto dělení je v podstatě obdobou těch ostatních. Vzhledem k názornosti a logice uspořádání primární a sekundární dimenze diverzity od Bedrnové a Nového (2007, s. 598 – 599) bude považováno toto dělení pro diplomovou práci za směrodatné.

2.2 Diversity management

Na úvod této kapitoly je třeba sjednotit si názvosloví, neboť napříč prostudovanou odbornou literaturou se vyskytuje pluralita pojmů, avšak všechny mají stejný význam. Setkáváme se s pojmy *řízení diverzity* (Maříková et al.), *diverzity management* (Maříková et al., Bedrnová a Nový), *diversita* (Mužáková) či *řízení různorodosti* (Lukášová, Eger). Všechny tyto pojmy mají jeden a ten stejný význam – diversity management, jak bude i v dalším textu diplomové práce (pochopitelně mimo přímých citací autorů odborné literatury) uváděno.

Definice či citace zakotvené v následujícím textu se zabývají diversity managementem v *organizaci* (Hubbard, Mužáková, Maříková et al., Keil et al., Křištofová, Eger, Thomas a Ely, Bedrnová a Nový, Křížková a Pavlica, studie Evropské komise „*The Costs and Benefits of Diversity*“, internetová stránka www.idm-diversity.org), *firmě* (Bedrnová a Nový, Keil et al., Křištofová a Eger, Maříková et al., Křížková a Pavlica), *instituci* (Mužáková) či *společnosti* (Velišková, Eger, Maříková et al., Keil et al., Bedrnová a Nový). Jejich význam a podstata však nejsou omezeny pouze na tyto subjekty, lze je bezesporu promítnout i do prostředí škol. V diplomové práci je na uvedené definice či citace nahlíženo zmíněnou optikou.

2.2.1 Pojem diversity management

Pokud se podíváme na původ diversity managementu, z literatury se dozvíme, že „*pochází z USA, kde se rozvinul v 80. letech minulého století jako reakce na problémy pracovního trhu,*“ píše Křištofová a Eger (2012, s. 40) ve své publikaci, ze které se dále dočteme, že do Evropy se diversity management dostává až následně v 90. letech minulého století. Od Mužákové (2014, s. 19) je možné se dozvědět, že tento pojem se zprvu užíval „*zejména při odkazování na menšiny a ženy mezi zaměstnanci.*“ Autorka rovněž píše, že v raných dobách diversity management spočíval ve zvyšování počtů osob určité národnosti, určitého pohlaví nebo určitého etnika v pracovním kolektivu, a že „*cílem diversity byl nábor a udržení vícero lidí takzvaných „neúměrně málo zastoupených skupin.*“ Eger (2009, s. 9) toto doplňuje tvrzením, že diversity management býval „*nesprávně redukován na subdisciplínu personálního managementu, která zejména řeší nediskriminaci na pracovišti.*“

Vzhledem k poměrně nedávnému období, kdy se diversity management rozvíjel, se jedná o relativně nový pojem v oblasti personálního managementu, rozvoje a využití lidských zdrojů a novou oblast managementu, která je, stejně jako management pojatý ve své obecné rovině, stále zdokonalována na základě nových poznatků a nových přístupů, její paradigmatata jsou překonávána a místo nich vznikají paradigmatata nová.

Dnešní názory a dnešní vědomosti o diversity managementu jsou již přirozeně vyspělejší. Hubbard (2004, s. 27) definuje diversity management jako *„proces plánování a organizování, řízení a podpory mixu společenské různorodosti, a to tak, že přináší měřitelný rozdíl pro výkon organizace.“* Dle Mužákové (2014, s. 27) je současný diversity management *„strategií“*, která si klade za cíl podporovat vnímání, provedení a uznání rozmanitosti v organizaci či instituci.

Ve stejném duchu popisují diversity management i Bedrnová a Nový (2007, s. 597). Vnímají jej jako soustavný postup, který je firmami využíván tehdy, když se rozhodnou využít různorodost jako strategickou výhodu a nadále s ní i pracovat. S jejich vnímáním se ztotožňuje i Lukášová (2007, s. 18), která charakterizuje diversity management jako proces, který *„se zaměřuje na zvládání či řízení různorodosti na pracovišti, přičemž usiluje o využití a zhodnocení výhod, které tato různorodost přináší.“*

Maříková et al. (2015, s. 16) uvádí, že diversity management je *„aktivní, vědomý, do budoucnosti a na hodnoty orientovaný, strategický, komunikativní manažerský proces přijetí a využití určitých rozdílů a podobností jako potenciálu v organizaci.“* Obdobně též Keil et al. (2007, s. 7) definuje diversity management jako vědomé a aktivní vytváření hodnotově orientovaného a strategického řídicího a komunikačního procesu, který je orientovaný do budoucnosti (nikoliv na aktuální situaci) a který spočívá ve využití a akceptaci určitých podobností a rozdílů jako *„potenciální hnací síly organizace. Tento proces v organizaci vytváří přidanou hodnotu.“*

Dle definice z internetové stránky www.idm-diversity.org³ se musí organizace, v případě že chce být úspěšná, postavit k problémům diverzity interně⁴ (vlastní překlad).

³ Idm: International Society for Diversity Management [online]. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: <http://www.idm-diversity.org/eng/dmanagement.html>

V neposlední řadě píše opět kolektiv autorů kolem Keila (2007, s. 6) ve svém vzdělávacím manuálu, že podstatou diversity managementu je *„integrace principů diverzity do každodenní manažerské praxe a do procesů učení se v rámci firmy.“*

Jak je možné vidět, definic diversity managementu lze napříč odbornou literaturou dohledat velké množství, nicméně pro potřeby diplomové práce je třeba přijmout jednu z nich jako hlavní, jejímž výkladem bude na diversity management v následujícím textu nahlíženo. Touto definicí je pomyslný průsečík všech uvedených, který odpovídá tvrzení Maříkové et al. (2015, s. 16), že diversity management zavádí diverzitu do praxe pro rozvoj osobního potenciálu lidských zdrojů.

2.2.2 Koncept diversity managementu

Téma konceptu diversity managementu bylo již v diplomové práci naznačeno v kapitole 2.1.1. Pojem diverzita, kde se k němu vyjadřovala Velíšková (2007, s. 16) v kontextu s významem původního anglického slova *„diversity“*. Toto slovo má v angličtině širší význam a autorka tento pojem vysvětluje jako koncept, jenž má za cíl ve společnosti vytvořit takové podmínky, které umožní plně rozvinout vlastní osobní potenciál všem lidem, a to *„bez ohledu na jejich individuální odlišnosti.“*

Ke konceptu diversity managementu se ve své knize vyjadřuje také Eger (2009, s. 9). A sice tak, že *„vychází z přirozené podstaty rozmanitosti, která existuje ve společnosti.“* *„Svým obsahem i zaměřením překračuje úzké pojetí pojmu a naopak dokladuje potřebu interdisciplinárního přístupu pro řešení rozmanitosti ve společnosti“*, píše dále Eger. Koncept diversity managementu pak v demokratických státech autor opírá o legislativní základy v podobě zákona č. 2/1993 Sb., o vyhlášení LISTINY ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD jako součásti ústavního pořádku České republiky, ve znění pozdějších předpisů. Dalšími legislativními dokumenty, ve kterých má diversity management své základy, je např. zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), ve znění

⁴ Originál textu: „In order to be successful, all kinds of organisations are obligated to confront the issues involving diversity internally.“

pozdějších předpisů, nebo zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Od Křištofové a Egera (2012, s. 41) se dozvídáme, že koncept diversity managementu byl spojován původně „s aktivitami přímo orientovanými jen do oblasti personálního managementu.“ Tento přístup byl však později překonán, následně rozšířen a začal si uvědomovat i diverzitu vně firem. Dle autorů je nakonec koncept využíván i např. ve spojitosti s fenoménem kultury organizace, což Eger ve své knize (2009, s. 14) doplňuje, neboť píše, že koncept „*má dopad i do podnikové ekonomiky a jednoznačně souvisí s rozvojem lidských zdrojů, jako nejcennějšího zdroje v organizaci.*“

V souvislosti se vznikem konceptu diversity managementu „*byly nastoleny koncepty racionality, konkurenceschopnosti, využití lidských zdrojů a zvýšení globální produktivity.*“ (Maříková et al., 2015, s. 16) Autorka pokračuje tvrzením, že řízení diverzity není „*neutrální*“ koncept, ale jedná se o koncept korespondující „*s hodnotami a kulturou dané společnosti v dané době.*“ Je nicméně důležité, aby řízení diverzity „*bylo zakotveno v morálním a legálním klimatu včetně etiky a antidiskriminačního práva.*“ (Maříková et al., 2015, s. 16)

K základním právům a svobodám, ve kterých má koncept diversity managementu své pevné základy, je již v úvodu kapitoly odkazováno na Egera (2009, s. 9). Píše o nich rovněž Mužáková (2014, s. 32), a to tak, že se základní práva a svobody „*zaručují všem bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení.*“ Tedy ani toto hledisko nelze v souvislosti s tématem práce pomíjet.

2.2.3 Význam diversity managementu

V definicích zmíněných v předchozích kapitolách stojí za povšimnutí několik slov, která se v nich objevila (někdy i opakovaně), a která nastiňují význam diversity managementu.

Hubbard (2004, s. 27) píše o *měřitelném rozdílu pro výkon organizace*. Tento rozdíl spočívá v rozdílu výkonu organizace před aplikací diversity managementu a po ní. Měřitelným ukazatelem zde může být jakýkoliv prvek dokazující výkon organizace, např.

počet vyrobených kusů ve výrobní sféře, ve školském prostředí např. zlepšení výsledků vzdělávání žáků atd. Toto potvrzuje i Eger (2009, s. 11), který o společnostech, které chtějí být dlouhodobě úspěšné a efektivní, píše, že „*se cíleně snaží vytvářet týmy a dbají na to, aby na všech pozicích měly co nejvyšší kvalitu zaměstnance bez ohledu na jejich osobní rozdíly.*“ Respektovat pravidla „*rovných pracovních příležitostí*“ by nemělo být pouze otázkou zákonné či etické povinnosti, ale pro ty, kteří chtějí patřit k nejlepším na trhu, by mělo být i „*logickou strategií*“. (Eger, 2009, s. 11)

Maříková et al. (2015, s. 16) hovoří o *potenciálu v organizaci*, Keil et al. (2007, s. 7) spatřuje v diversity managementu *přidanou hodnotu a hnací sílu organizace*. Autoři tedy přisuzují diversity managementu pozitivní význam, který při správné aplikaci umožní organizaci získat strategickou výhodu oproti konkurenci. Oba autoři rovněž shodně vnímají časovou orientaci a časový průběh diversity managementu. Jsou si vědomi, že zpravidla nepřináší okamžité výsledky, ale je třeba k němu přistupovat jako k investici do budoucnosti a nahlížejí na něj nikoliv pouze jako na činnost průběžnou, která je aplikována pro řešení aktuální situace, ale zejména jako na činnost, pomocí které chce organizace aplikující diversity management, dosáhnout určitého zlepšení v budoucnosti.

K významu diversity managementu se vyjadřují i další autoři prostudované odborné literatury. Křištofová (2009, s. 360) píše, že „*diversity management je v dnešní moderní době nutností a nezbytností. Globalizace pracovního trhu a demografický vývoj si tyto změny ve společnosti vyžadují.*“ Eger (2009, s. 11) k danému tématu zmiňuje, že „*diversity management (řízení různorodosti) je nedílnou součástí kvalitního řízení a rozvoje lidských zdrojů.*“ Bedrnová a Nový (2007, s. 597) ve své knize upřesňují význam diversity managementu tvrzením, že „*hlavním smyslem managementu diverzity je vytváření inkluzivní organizační kultury.*“ K témuž se vyjadřuje též Velíšková (2007, s. 5), dle níž „*diversity management stojí na myšlence, že rozdílností je třeba využít ve svůj prospěch a nikoliv je potlačovat.*“

Pokud opustíme pomyslnou půdu teoretického významu diversity managementu a přikročíme k jeho významu praktickému, dozvídáme se, že význam diversity managementu byl rovněž podroben studii Evropské komise „*The Costs and Benefits of Diversity*“ (2003), ve které byl zkoumán praktický přínos diversity managementu

pro organizace, které zavedly opatření pro podporu diverzity. Na internetových stránkách Evropské rady www.coe.int bylo zveřejněno závěrečné shrnutí této studie, ve kterém jsou zveřejněny (2003, s. 3) zjištěné přínosy posilující dlouhodobou konkurenceschopnost pro takové organizace. Mezi pět nejčastějších přínosů patří (seřazeno dle četnosti): posílení kulturních hodnot uvnitř organizace, zlepšení pověsti firmy, lepší možnosti přilákání a udržení vysoce talentovaných lidí, zlepšení motivace a výkonnosti stávajících zaměstnanců, zlepšení míry inovativnosti a kreativity mezi zaměstnanci⁵ (vlastní překlad).

Výsledky studie Evropské komise potvrzuje i Keil et al. (2007, s. 8), když ve svém vzdělávacím manuálu tvrdí, že *„společnosti zpravidla spatřují zlepšení v několika oblastech: změna firemní kultury, zvýšení míry různorodosti pracovníků a jejich multikulturního složení, posílení pozice na trhu, lepší renomé a image firmy.“*

Zasazení diversity managementu do souvislostí, vnímání jeho vzájemných vztahů a provázanost s jinými měřitelnými ukazateli organizace provedla ve své knize Maříková et al. (2015, s. 6). Píše, že *„řízení diverzity poukazuje na pozitivní vztah mezi diverzitou, konkurenceschopností, ekonomickými výsledky podniků a firem a spokojeností zaměstnanců.“*

Podle autorů Thomase a Elyho (1996, s. 10) je zásluhou diversity managementu umožněno organizacím přijmout rozdíly mezi jednotlivými zaměstnanci, aby se pak díky nim učila a rostla. Tuto svou myšlenku dále doplňují dovětkem, že *„všichni tvoříme jeden tým i se svými rozdíly, nikoliv navzdory nim.“*

Eger (2009, s. 9) podtrhuje význam diversity managementu v souvislosti s globalizací pracovního trhu a demografickým vývojem naší společnosti. Diversity management se tak stává potřebným a nevyhnutelným v důsledku dynamických změn ve složení pracovní síly i obecně ve vývoji společnosti. Toto doplňuje Keil et al. (2007, s. 6) dovětkem,

⁵ Originál textu: „Companies that implement workforce diversity policies identify important benefits that strengthen long-term competitiveness and, in certain instances, also produce short and medium-term improvements in performance: strengthened cultural values within the organisation, enhanced corporate reputation, helped to attract and retain highly talented people, improved motivation and efficiency of existing staff, improved innovation and creativity amongst employees.“

že podstatou diversity managementu je „*integrace principů a postupů diverzity do každodenní manažerské praxe a do procesů učení se v rámci firmy.*“

Závěrečné shrnutí významu diversity managementu v orientaci na jeho přínosy dle jednotlivých hledisek lze provést následujícím způsobem:

- Hledisko kulturní změny a zvyšování organizačního kapitálu - zvyšování povědomí a znalostí o diverzitě, začleňování, nediskriminaci, získání respektu, snižování fluktuace a absencí v zaměstnání.
- Hledisko přínosů lidského kapitálu – je možné vybírat si z většího množství talentů, potenciálních pracovníků a jednotlivých schopností. Může dojít ke zlepšení zákaznického servisu a přístupu ke klientům.
- Hledisko tržních příležitostí – zvýšení spokojenosti stakeholderů, lepší postavení na trhu a přístup k němu, expanze produktů a služeb.
- Hledisko marketingové – lepší image firmy a vnější uznání. Maříková et al. (2015, s. 37)

2.2.4 Oblasti diversity managementu

Z definice diversity managementu, jež je pro diplomovou práci považována za stěžejní, a která je uvedena závěrem kapitoly 2.2.1 Pojem diversity management⁶, je zřejmé, že diversity management zavádí diverzitu do praxe. Diverzitou je v této definici myšlena jakákoliv různost či rozdílnost, se kterou je možno se v pracovním prostředí setkat, a která rozvíjí pracovní kolektiv. Ačkoliv se diverzita obecně dělí na primární a sekundární dimenzi (viz kapitola 2.1.2 Dimenze diverzity), oblasti diversity managementu se řadí výlučně do primární dimenze diverzity, tedy dimenze, ve které jsou každému jedinci jeho charakteristiky od přírody stanoveny. Tyto charakteristiky není možné měnit a je nutné je akceptovat a naučit se s nimi pracovat – řídit je.

Age management

Cimbálníková et al. (2012, s. 33) definuje age management jako řízení pracovníků „s ohledem na věk“. Podobně jej charakterizují i Bedrnová a Nový (2007, s. 611). V jejich knize se age managementem rozumí „*řízení věku*“ a souvisí „*se systemizací práce*“

⁶ Diversity management zavádí diverzitu do praxe pro rozvoj osobního potenciálu lidských zdrojů.

se staršími pracovníky“. Novotný et al. (2014, s. 56) toto ještě upřesňuje: *„age management v tomto smyslu představuje vytvoření podmínek pro plnohodnotné uplatnění pracovníků všech věkových skupin, zvláště pak starších pracovníků, v pracovním procesu.“*

V dokumentu síť ESF-Age Network *„Baseline Study“* (2011) od autorky Kuperus et al. (2011, s. 35) je možno nalézt definici: Age management (Age Diversity Management) je zastřešující termín pro dynamický soubor principů, předpisů, metod, nástrojů, ustanovení a sociálních investic týkající se uplatnitelnosti a zaměstnatelnosti jednotlivců, přitom přináší optimum hospodářské a společenské produktivity během celého života a umožňuje pracovníkům všech věkových kategorií vést produktivní, smysluplný a zdravý život, včetně aktivních let důchodu⁷ (vlastní překlad).

Podle Novotného et al. (2014, s. 56) je age management *„zaměřen na aktivizaci a mobilitu lidí v celé délce jejich života.“* Toto doplňuje opět Kuperus et al. (2011, s. 35): Age management je především zaměřen na boj proti diskriminaci na základě věku a nezaměstnanosti, na podporu lepšího řízení lidských zdrojů, zajištění vhodných pracovních podmínek a celoživotního přístupu k práci a vzdělávání⁸ (vlastní překlad).

Důvodem, proč je age management v organizacích stále aktuálnějším tématem, je již zmíněný demografický vývoj lidské společnosti. Jak vyplývá z aktuálních informací Českého statistického úřadu⁹, dosahují pracovníci starší padesáti let téměř 30 % z celkového množství všech pracovníků, což jen potvrzuje vzrůstající důležitost age managementu. V České republice se zvyšuje průměrná délka života. Starší a leckdy zkušenější pracovníci mnohdy předčasně odcházejí z trhu práce. Firmy tak přicházejí

⁷ Originál textu: „Age Management (Age Diversity Management) is an umbrella term for a dynamic set of principles, regulations, methods, instruments, provisions and social investments concerning the workability and employability of individuals, bringing forth an optimum of economic and societal productivity over the life course, and enabling workers of all ages to lead productive, meaningful and healthy lives, including active years of retirement.“

⁸ Originál textu: „Age Management is all about combating age discrimination and unemployment, promoting better human resources management, providing suitable working conditions, providing a lifecycle approach to work and lifelong learning.“

⁹ Český statistický úřad: *Statistická ročenka České republiky - 2016* [online]. [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/10-trh-prace>

o kvalifikovanou pracovní sílu. Jako nezbytné se ukazuje „změnit postoj k této věkové skupině pracovníků. Opatření by měla být přijata jak ze strany státu (důchodová reforma), tak i ze strany zaměstnavatelů“, píší dále Bedrnová a Nový (2007, s. 610).

Důvodem, proč do organizace age management zavést, je potřeba udržení na trhu nedostatečně zastoupených kvalifikovaných pracovníků, stabilizace základny dovedností uvnitř organizace, věková heterogenita a její pozitivní vliv, antidiskriminační opatření a již zmiňované evidentní stárnutí populace. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 611) K uvedeným důvodům zavedení age managementu doplňuje Maříková et al. (2015, s. 21) i možné ekonomické výhody, které se se zavedením předpokládají. Firmy v důsledku zavedení age managementu „ušetří náklady na nábor a na externě vybírané kandidáty, jejich zaškolování, mentoring nebo nutnost provádět nábor pracovníka na jednu pracovní pozici vícekrát při opětovné fluktuaci.“

Age management disponuje mnoha opatřeními, která lze při jeho implementaci využít. Dle Naegeleho a Walkera (2006, s. 7) se jedná o:

- uzpůsobení náboru a výběru věkové skupině;
- vzdělávání, trénink a celoživotní vzdělávání;
- možnost profesního rozvoje;
- možnost flexibilní pracovní doby;
- možnost zdravotní péče a úpravy pracovního místa;
- přesun na jinou pracovní pozici;
- řízený přechod do důchodu (vlastní překlad).

Jednotlivá opatření age managementu ale neznamenají upřednostňování pracovníků starších před těmi ostatními. Age management není ani otázkou generačního soupeření. Naopak všem pracovníkům bez ohledu na jejich věk prospívá, pokud je práce s lidskými zdroji vedena sociálně odpovědně a rovněž pokud jsou všem generacím zaměstnanců zajištěny rovné příležitosti. (Novotný et al., 2014, s. 57)

Management kulturní a etnické diverzity

Vzhledem k migrační situaci, která v současné době hýbe celým světem a Evropskou unií obzvlášť, je třeba počítat s tím, že poroste podíl cizinců na celkové populaci. Tato situace ovlivňuje a i nadále bude ovlivňovat trh práce. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 613)

Pro mladší generace je zcela běžný kontakt s jinými kulturami a etniky, setkávají se s nimi již v zařízeních předškolního vzdělávání a jejich přítomnost je bude provázet celým životem. V případě generací starších ale náhled na jiné kultury a jiná etnika bývá často ovlivňován xenofobií či rasismem.

Česká republika má možnost volně obchodovat s jinými zeměmi a na jejím území rovněž působí velké množství mezinárodních či zahraničních firem. V důsledku těchto skutečností vzniká velké množství multikulturních pracovních týmů. Akceptovat proto kulturní odlišnosti a mít propracovaný koncept etnické diverzity se jeví jako nutnost. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 613)

Maříková et al. (2015, s. 21) píše, že *„rozvíjení konceptu etnické diverzity je náročnější. Zde zvláště platí, a to i pro ČR, že neexistuje unifikovaný přístup a jednotné předpoklady k metodickým manuálům.“* Autorka dále uvádí, že pro přežití na trhu a rozvoj firem bude důležité *„získat talenty v různých specializacích a nových oborech“*, což často znamená etnicky odlišné zaměstnance, kteří zajistí firmě konkurenční výhodu. Toto pracovní prostředí pak bude nutné kvalifikovaně řídit.

Různé přístupy firem k managementu kulturní a etnické diverzity znamenají také různé možnosti využití tohoto potenciálu. Dle Maříkové et al. (2015, s. 21 – 22) existují *„významné mezinárodní firmy, které na konceptu etnické diverzity založily svůj vlastní „byznys“ a dnes tento koncept úspěšně produkují a vyvážejí.“* Opakem jsou firmy, které tento koncept v minulosti bojkotovaly, nicméně tlak konkurenčního prostředí je v současné době nutí ho urychleně vybudovat. Střední cestu pak tvoří firmy, které měly možnost uváženě zanalyzovat koncept etnické diverzity a vybrat si pro svou firmu pouze ty aspekty, které jim budou ku prospěchu a které dále rozvíjejí. Závěrem pak autorka uvádí, že všechny tyto firmy dnes *„ekonomicky profitují.“*

Gender management

Další podrobněji rozpracovanou oblastí diversity managementu, která se soustředí na prvek primární dimenze diverzity, je gender management. Ten se zabývá především „*vyrovnáním nerovností v příležitostech pro muže a ženy*.“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 608)

Je evidentní, že ženy jsou dle Bedrnové a Nového (2007, s. 606 - 607) „*jednou ze skupin považovaných za znevýhodněné v pracovním procesu*“, což je dáno zejména z dřívějších dob zakořeněným systémem dělení rolí na mužskou a ženskou. Toto potvrzují i Křížková a Pavlica (2004, s. 30), kteří píší, že „*ženám byla vymezena oblast rodinného života spojená s reprodukcí pracovních sil*.“ Pojem gender, který se v současné době užívá právě pro „*označení mužské a ženské role*“, nemá přesně definovaný rozsah, určení rolí mužů a žen je proměnlivé v závislosti na různých sociálních skupinách, obdobích či společnostech. Rozsah pojmu gender je tedy „*dočasným stupněm vývoje sociálních vztahů mezi muži a ženami*.“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 607)

Dle Bedrnové a Nového (2007, s. 609) se genderová diverzita příznivě odráží nejen na produktivitě organizace, ale i na spokojenosti samotných pracovníků. Křížková a Pavlica (2004, s. 31) k tomu dodávají, že orientace firem na dříve tradiční modely a hodnoty genderové nevyváženosti dnes již v mnoha případech z praxe vede k negativním až sociálně patologickým jevům. Mezi takovéto jevy patří např. workoholismus. Je tedy zřejmé, že „*genderová nerovnost v organizacích není nežádoucí pouze „z principu“, ale také proto, že v celé řadě oblastí aktuálně i potenciálně deformuje a narušuje lidské jednání a „zdravé“ vztahy mezi pracovníky*“, dodávají Křížková a Pavlica. (2004, s. 31)

Rovné zacházení a zákaz diskriminace mužů i žen má legislativní oporu např. v antidiskriminačním zákoně nebo zákoníku práce, kde je v § 16 odst. 1 doslovně psáno, že zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, což bezesporu zahrnuje (krom jiného) též skupinu žen a mužů.

Ideální stav gender managementu v organizaci nastane, pokud je možno organizaci prohlásit za „*genderově integrovanou*“, jak ji popisují Křížková a Pavlica (2004, s. 38), když ji charakterizují jako organizaci, jejíž „*kultura a procesy se odvíjejí od uznání a aktivního prosazování principů genderové rovnosti*“.

Pro vytvoření genderově integrované organizace je nejprve třeba provést analýzu současného stavu, kterou Bedrnová a Nový (2007, s. 610) označují jako „*genderový audit*“ a při které se vychází ze statistik mapujících počty žen na jednotlivých úrovních organizační hierarchie a v jednotlivých úsecích organizace, využívání možnosti flexibilních režimů práce, benefitů a odměňování zaměstnanců, důvody odchodu zaměstnanců z organizace atd.

Skutečnosti zjištěné na základě auditu a jejich porovnání s údaji z jiných obdobných genderově integrovaných organizací (toto porovnání se dle Křížkové a Pavlici (2004, s. 49) nazývá „*benchmarking genderových vztahů*“) dávají základ pro naplňování nápravných opatření, která se zaměřují na:

- „*přijímání a hodnocení pracovníků,*
- *plánování pracovní kariéry a možnosti postupu,*
- *odměňování,*
- *vzdělávání a trénink pracovníků (v oblasti genderových vztahů),*
- *využívání flexibilních režimů práce (jejich zavedení či větší podpora),*
- *průběžné monitorování a kontrola genderové integrace.“* (Bedrnová, Nový, 2007, s. 610)

Závěrem je vhodné podotknout, že pojem gender management bývá často zaměňován za pojem „*rovné příležitosti pro muže a ženy*“, který však doslovně znamená „*absenci překážek bránících občanům na základě jejich příslušnosti k pohlaví v účasti na ekonomice, politice a v sociální oblasti*“. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 608)

Management osob zdravotně postižených

Dalším významným ukazatelem diverzity společnosti jsou neustále se navyšující počty zdravotně postižených osob v celosvětovém rozsahu, přičemž řada z nich je kvalitní pracovní silou. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 614)

Zaměstnávání zdravotně postižených občanů je v legislativním rámci zakotveno mj. v zákoně č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů. V souladu s ustanovením § 7 odst. 2 tohoto zákona úřad práce podle potřeby zřizuje poradní sbory složené mj. ze zástupců organizací zdravotně postižených, což by obecně mělo usnadňovat

integraci zdravotně postižených do pracovního procesu, nicméně v praxi ne vždy dobře funguje. K úspěšné integraci osob zdravotně postižených mezi ostatní populaci *„je třeba vytvářet základy v podobě ovlivňování sociálního prostředí, a to nejen na základě zákonných norem a úprav, ale také na základě celospolečenského přístupu k těmto lidem.“* hodnotí situaci Bedrnová a Nový. (2007, s. 614) Přitom je zcela zřejmé, že zdravotně handicapovaný pracovník zpravidla přináší do pracovního kolektivu jiné *„spektrum hodnot“* a jeho začlenění do pracovního týmu je ku prospěchu všem pracovníkům bez ohledu na jeho zdravotní postižení. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 616 - 618)

Mezi další přínosy, které zdravotně postižený pracovník do organizace obvykle přináší, je možnost lepšího zmapování potřeb zdravotně postižených zákazníků. Veřejnosti přináší možnost jiného náhledu na organizaci, a to jako na organizaci sociálně odpovědnou. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 619)

Zaměstnání osoby zdravotně postižené s sebou nese (stejně jako předchozí příklady rozpracovaných konceptů diversity managementu) jistá opatření, ke kterým je třeba přistoupit. Bedrnová a Nový (2007, s. 617) uvádějí mezi nejčastějšími opatřeními při implementaci osob zdravotně postižených do pracovních týmů zajištění úpravy pracoviště a bezpečnosti práce, přizpůsobení charakteru práce s ohledem na postižení, přizpůsobení pracovní doby a pracovního prostředí, ohled spolupracovníků a nadřízených na dané pracovní omezení, vhodný způsob komunikace nebo mzdové ohodnocení.

2.2.5 Implementace diversity managementu

Definice, význam, druhy a výhody diversity managementu jsou zřejmé z předchozích kapitol. Nyní je čas přikročit k detailnějšímu popisu samotné manažerské stránky věci - implementaci diversity managementu do organizace.

Organizace, která se rozhodne pro implementaci diversity managementu, a tato změna pro ni má být efektivní, musí splňovat uvedené základní podmínky, na kterých se shodují Maříková et al. (2015, s. 40) a Keil et al. (2007, s. 6).

1. Management organizace (vedení) musí znát jasnou odpověď na otázku, proč pracoviště (firma) potřebuje rozmanitou pracovní sílu a jaká diverzita pro ni bude nejvhodnější.

2. Organizace musí respektovat a uznávat jednotlivé rozdíly (gender, věk, národnost atd.).
3. Tenze vzniklé integrací diverzitní pracovní síly by měla organizace pozitivním způsobem přijmout a stejně tak i řešit.
4. V organizaci bude muset proběhnout kulturní změna, aby přilákané diverzitní pracovní síly v organizaci nadále i zůstaly.

Z povahy těchto podmínek je zřejmé, že *„politika diverzity nepředstavuje pouze krátkodobý program, ale jde o změnu paradigmatu“* (Bedrnová, Nový, 2007, s. 600) a *„její přijetí je dlouhodobou záležitostí“*. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 602) Řízení diverzity by rovněž *„mělo být součástí celkové strategie pracoviště (firmy).“* (Maříková et al., 2015, s. 40)

Pro samotnou implementaci diversity managementu se jeví jako zcela nejdůležitější *„podpora tohoto programu ze strany managementu firmy“*. Ten musí mít dokonalé znalosti o diversity managementu a musí jej *„důsledně aplikovat ve své vlastní činnosti. Pracovníkům je také nutné potřebu změny důkladně vysvětlit a ukázat na konkrétních příkladech, jaké jim může přinést výhody.“* (Bedrnová, Nový, 2007, s. 600 - 601) Neméně důležité se podle Maříkové et al. (2015, s. 18) jeví i to, *„jak kvalitně je proces řízení diverzity připraven a jak senzitivně je uskutečňován i vyhodnocován.“* Diversity management nemusí neprodleně přinést výsledky, nicméně *„vrcholový management by měl podporovat snahy o dlouhodobost tohoto procesu spolu s šířením (propagací) důležitosti implementace diverzity v dané organizaci.“*

Implementace diversity managementu s sebou může přinést též problémy. Např. pracovníci na ni mohou reagovat negativně v podobě nedůvěry, předsudků a stereotypních představ o diverzitní pracovní síle a celkově všech znevýhodněných skupinách pracovníků. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 600) Proto je nutné, aby byl při implementaci diversity managementu *„brán zřetel také, nebo především, na argumenty sociální a morální“* (Maříková et al., 2015, s. 16) a, jak již bylo psáno, je i v tomto ohledu stěžejní podpora ze strany managementu organizace.

Stejně jako na prahu uskutečnění rozhodnutí, zda bude pro organizaci vhodné implementovat diversity management či nikoliv (s nímž je spojené naplnění čtyř

základních podmínek), je vhodné i v této fázi v bodech zaznamenat hlavní principy zavádění diverzity, na kterých se shodli autoři Maříková et al. (2015, s. 40) a Bedrnová a Nový (2007, s. 602 – 606).

- 1) Vytvoření základu v podobě hodnot organizace, koncepce diverzity managementu, zdrojů pro jeho implementaci a cílů.
- 2) Rozdělení zodpovědností v procesu řízení diverzity managementu a aktivit na podporu zaměstnanců a jejich vzdělávání.
- 3) Rozdělení zodpovědnosti za šíření diverzity do komunity a vytvoření způsobů komunikace komunity a vnitřních vztahů.
- 4) Měření průběhu implementace a jejích výsledků, monitorovat dosahování jejích cílů.
- 5) Propojit platové ohodnocení a hodnocení výkonu řídicích pracovníků odpovědných za dosahování diverzity.

Pro zavádění diversity managementu neexistuje univerzální návod. V rozdílných organizacích bude realizován pomocí rozdílných postupů a strategií. Od Maříkové et al. (2015, s. 18, 40 – 41), Keila et al. (2007, s. 17 – 18) a Mužákové (2014, s. 28 – 29) je však možné se dozvědět následující rámec procesů jeho implementace a neustálého rozvíjení, na kterém se ve svých knihách ve větší míře shodují.

Krok 1. – „*řídící skupina (výbor) pro diverzitu*“. Základním smyslem úvodního kroku implementace diversity managementu je vytvoření týmu pracovníků organizace, kteří budou mít různorodé zkušenosti, budou z různých úrovní hierarchie a různého prostředí, a kteří budou mít odpovědnost za řízení implementace diversity managementu do organizace. Tento tým by měl spolupracovat s top managementem podle přesně stanovených pravidel.

Krok 2. – „*scénář budoucnosti*“. V této fázi je důležité se dohodnout, jak by měla organizace vypadat za delší časové období. Autoři zde uvádějí 10 – 20 let. Validním a doporučovaným způsobem je workshop řídicí skupiny pro diverzitu se zástupci hlavních zúčastněných stran a zaměstnanců z různých oddělení. Ideální je pomocí tohoto workshopu rozvinout tři scénáře, ze kterých potom v závěru bude vybrán jeden z nich, který může

být i kompromisem mezi všemi třemi scénáři. Keil et al. (2007, s. 17) zde doporučuje přítomnost externích konzultantů.

Krok 3. – „*vize a strategie*“. Cílem je rozpracovat scénář vybraný v předchozím kroku do vize organizace za účasti hlavních zúčastněných stran a top managementu. Vizi je třeba podrobit analýze SWOT, aby byly předem zachyceny její silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby a mohlo se jich buď využít, anebo se snažit jim předejít. Stanovenou vizi organizace je třeba následně proměnit ve strategii, která podpoří pokrok a rozvoj firmy.

Krok 4. – „*audit diverzity*“. Po stanovení vize a strategie organizace v oblasti implementace diversity managementu je autory literatury doporučováno provést analýzu současného stavu z hlediska diverzity (audit diverzity), která by měla odpovědět na otázky: „*Jak přistupují členové top managementu a zaměstnanci k otázkám diverzity? Jaká je stávající firemní kultura? Nakolik podporují firemní organizační struktury a procesy otevřenost vůči lidem ze všech skupin?*“ (Keil et al., 2007, s. 18) Doporučovaným nástrojem pro provedení auditu jsou volně strukturované osobní pohovory se zástupci všech zúčastněných skupin ideálně doplněné o klasický dotazník na téma postoje k otázkám diverzity. Na základě výstupů z auditu diverzity budou stanoveny kroky potřebné k realizaci diversity managementu.

Následující kroky již nejsou všemi citovanými autory prezentovány jednotně. Obsahově se texty všech autorů sice shodují, ale Maříková et al. (2015, s. 41) rozděluje následné kroky do dalších čtyř, Mužáková (2014, s. 29) a Keil et al. (2007, s. 18) pouze do dvou. Z důvodu shody těchto dvou autorů bude dále přihlédnuto k jejich názorům na proces implementace diversity managementu.

Krok 5. – „*firemní cíle*“. Po provedení auditu diverzity je následným krokem definování celkových firemních cílů souvisejících s realizací diversity managementu. Definování cílů by mělo proběhnout ve spolupráci řídicí skupiny pro diverzitu a managementu organizace. Tyto cíle by se měly vázat na celkovou strategii, která byla formulována dříve, a měly by zapojit všechny dotčené divize a oddělení. Všechny tyto útvary by se měly podílet na „*přizpůsobení těchto cílů vlastní situaci, a definovat jasná a měřitelná kritéria dosažení těchto cílů.*“ (Keil et al., 2007, s. 18)

Krok 6. – „*realizace diversity managementu*“. V této závěrečné fázi opět sehrává klíčovou roli řídicí skupina pro diverzitu, která koordinuje, podporuje a dohlíží na jednotlivé aktivity implementace. V organizaci slouží rovněž jako komunikační centrum a odpovídá za následující oblasti:

- Navrhuje programy na rozvoj diversity managementu vrchnímu a střednímu managementu.
- Upravuje nástroje řízení výkonnosti k podpoře cíle diversity managementu a umožňuje měření výsledků.
- Upravuje nástroje personálního řízení a řízení lidských zdrojů pro nábor a udržení diverzitní pracovní síly.
- Pořádá mítinky a přednášky se sdělováním informací a výsledků diversity managementu.
- Pořádá team building akce zaměřené na diverzitu, a to napříč celou organizací.

Jak již bylo řečeno v předchozích kapitolách, správně implementovaný a aplikovaný diversity management organizaci prospívá. Pomáhá organizaci zvyšovat konkurenceschopnost, produktivitu, spokojenost pracovníků i zákazníků a zlepšovat kulturu organizace. Diverzitní pracovní týmy dosahují lepších výkonů než ty homogenní, a to zejména při řešení komplexních úkolů a problémů. „*Efektivní politika diverzity navíc propojuje interní diverzitu s diverzitou externí, což se projevuje ve vztahu ke klientům a ve flexibilní reakci na jejich různorodé potřeby.*“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 606) Dále dle autorů tímto způsobem firma zpětně získává pověst sociálně odpovědné a diverzitní organizace a snáze se jí podaří získat talentované pracovníky.

V souladu s vytyčeným cílem diplomové práce byla otázka implementace diversity managementu zkoumána též z pohledu, zda se doporučení k jednotlivým oblastem diversity managementu liší. Z prostudované literatury však rozdílný přístup nevyplývá, tudíž lze dospět k závěru, že výše definovaný rámec je aplikovatelný na všechny oblasti diversity managementu.

3 Výzkumná část

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit míru implementace diversity managementu ve vybraných základních školách ve Středočeském kraji, popsat ji a následně, na základě poznatků uvedených v teoretické části práce, připojit doporučení k jednotlivým oblastem diversity managementu.

V dalším textu budou rovněž zodpovězeny následující výzkumné otázky.

- Jaké přínosy pro školu představuje aplikace diversity managementu?
- Co vede management škol k aplikaci diversity managementu?
- Které oblasti diversity managementu jsou preferované v managementu škol?

3.1 Metodika šetření

Sběr dat k zodpovězení výzkumných otázek byl proveden dotazníkovým šetřením mezi ředitelkami a řediteli vybraných základních škol ve Středočeském kraji formou elektronických formulářů. Otázky z dotazníku včetně všech možností odpovědí jsou přílohou č. 1 diplomové práce a výzkumným otázkám se explicitně věnují otázky dotazníku č. 4, 6 a 7. Ostatní otázky dotazníku pomáhají ukotvit téma diversity managementu a rozvíjejí zkušenosti s jeho aplikací či obecné mínění a předpoklady o něm. Výběrovým souborem bylo 56 ředitelek a ředitelů základních škol, což činí 10 % ze základního souboru 555 základních škol ve Středočeském kraji zapsaných do rejstříku škol a školských zařízení ve školním roce 2016/2017. Zmíněných 56 ředitelek a ředitelů škol bylo vybráno rovnoměrně v počtu 4 – 5 respondentů na okres (v závislosti na velikosti okresu) tak, aby se do výzkumného šetření promítlo všech 12 okresů Středočeského kraje. V každém okrese bylo rovněž dodrženo pravidlo, aby minimálně 1 odpověď byla zaslána ze základních škol z obcí do 3 000 obyvatel, do 10 000 obyvatel a nad 10 000 obyvatel. Dne 1. 1. 2003 bylo sice členění jednotlivých krajů na okresy zrušeno reformou územní správy, nicméně území bývalých okresů je dnes jednotkami místní správní jednotky - soustavy Evropské unie LAU 1¹⁰, proto bude i v diplomové práci členění Středočeského kraje na jednotlivé okresy dále užíváno.

¹⁰ Číselník okresů (OKRES_LAU). Český statistický úřad [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/ciselnik_okresu_lau1_nuts_2008

Data sesbíraná z dotazníků byla zpracována, porovnána, vyhodnocena a v následujícím textu jsou interpretována. V příloze č. 3 diplomové práce jsou data sesbíraná z dotazníků podpořena grafickým znázorněním odpovědí s uvedenými počty jednotlivých odpovědí.

Dotazníkový formulář, který byl rozeslán mezi respondenty, v závěru obsahoval žádost o možnost učinit s respondentem rozhovor na téma dotazníku a současně provést průzkum interních dokumentů. Z celkového počtu 56 respondentů projevilo zájem osobně představit či upřesnit své odpovědi, dozvědět se nové informace na téma diplomové práce a prováděného výzkumného šetření, popř. zasadit si téma do širší souvislosti, 15 respondentů, což činí téměř 27 % z výběrového souboru. Přehled těchto respondentů tvoří přílohu č. 2 diplomové práce a obsahuje rovněž jejich základní identifikaci podle odpovědí na identifikační třídící otázky č. 17 – 22 dotazníku. Těchto 15 respondentů bylo označeno postupně Respondent A až Respondent O. V označení „Respondent“ se nepromítají genderové rozdíly.

Vzhledem k množství uskutečněných rozhovorů, jsou data z nich získanými v následujícím textu odpovědi z dotazníkových formulářů doplňovány a upřesňovány. Od respondentů, kteří rozhovor poskytli, se nepodařilo získat souhlas ke zveřejnění celých rozhovorů, proto není možné je poskytnout a zařadit mezi přílohy diplomové práce.

Za účelem triangulace výsledků je v závěru práce proveden průzkum interních dokumentů škol, který je v případě diplomové práce metodou kvantitativní, neboť jsou známa kritéria, která byla zkoumána. V průzkumu byl zjišťován počet či frekvence výskytu těchto kritérií. Sledováno bylo zapracování konceptu diversity managementu, ve smyslu dokumentu sloužícího k rozvoji lidských zdrojů ve škole, do písemných dokumentů školy. Výsledky průzkumu interních dokumentů jsou prezentovány na konci práce zvlášť (kapitola 3.4 Sumarizace průzkumu interních dokumentů škol).

Realizace šetření probíhala v období prosince 2016 až února 2017 na území Středočeského kraje v jednotlivých školách respondentů. Návratnost dotazníků dosáhla s ohledem na provedené pilotní výzkumné šetření, pomocí jehož výstupů byly otázky do dotazníků upraveny validněji, možnosti moderního způsobu distribuce, rozesílání žádostí o vyplnění a sledování vyplňování (vč. funkce zasilání upomínek), výše 76 %.

Napříč výzkumným šetřením je používán termín *respondenti*. Tímto termínem jsou v následujícím textu označeni souhrnně ženy i muži, kteří odpovídali na otázky dotazníku či následného rozhovoru.

3.1.1 Popis výzkumného šetření

První část dotazníku (otázky č. 1, 2, 3 a 4) se týkala teoretických znalostí, seznamovala respondenty s tématem šetření, jejím úkolem bylo zjistit povědomí a obecné názory o tématu.

Smyslem otázky č. 5 bylo rozdělit respondenty na ty, kteří mají praktickou zkušenost s implementací diversity managementem, a na ty, kteří tuto zkušenost nemají. Podle odpovědi na otázku č. 5 byli respondenti přesměrováni na sled navazujících otázek, které již zkoumaly praktické zkušenosti respondentů aplikujících diversity management (otázky č. 6-I až 16-I), popř. mínění a předpoklady respondentů diversity management neaplikujících (otázky č. 6-II až 16-II).

Dotazník následně uzavíraly identifikační třídící otázky č. 17, 18, 19, 20, 21 a 22, které se postupně zabývaly:

- věkem respondentů;
- pohlavím respondentů;
- délkou ředitelské praxe respondentů;
- lokalitou školy;
- velikostí obce;
- velikostí řízené školy (počtem zaměstnanců).

Jak již bylo uvedeno, po ukončení výzkumného šetření pomocí dotazníkových formulářů byly s respondenty, kteří k tomu v závěru dotazníku vyslovili souhlas, provedeny rozhovory. Tyto rozhovory sloužily pro upřesnění odpovědí z dotazníků jednotlivých respondentů. K rozhovoru jich svolilo celkem 15, a pro účely přehlednosti byli označeni jako Respondent A – Respondent O. Jejich základní identifikace podle otázek č. 17 – 22 je přílohou č. 2 diplomové práce.

3.1.2 Identifikace respondentů

Na úvod před zveřejněním výsledků výzkumného šetření je vhodné seznámit se se strukturou a charakteristikou výběrového souboru (všech 56 dotazovaných respondentů), jež vyplývá z odpovědí dotazovaných na již zmiňované závěrečné otázky dotazníku č. 17 - 22.

Věk respondentů

Zjištění věkového složení respondentů byla v dotazníku věnována otázka č. 17. Z odpovědí na tuto otázku vyplynulo, že věkové složení se pohybovalo v rozmezí 40 až 60 a více let, přičemž nejvíce zastoupenou kohortou byla věková skupina 56 – 60 let (36 %), následována kohortami 51 – 55 let (27 %), 46 – 50 let (19 %), 40 – 45 let (11 %), a 60 a více let (7 %). Identifikace věkového složení respondentů je důležitá kvůli určení předpokládaných nashromážděných životních i pracovních zkušeností, které se mohou promítnout do aplikace diversity managementu.

Pohlaví respondentů

Identifikací pohlaví respondentů se v dotazníkovém šetření zabývala otázka č. 18. Z celkového množství dotazovaných nejvyšších manažerek a manažerů jednotlivých škol odpovídaly v 61 % ženy, přičemž právě ženy tvořily s ojedinělými výjimkami téměř ve dvou třetinách případů střední věkovou kohortu 46 – 60 let. Šetření se zúčastnilo zároveň 39 % mužů, kteří naopak (opět s ojedinělými výjimkami) doplňovali ve většině případů nižší věkovou kohortu 40 – 45 let a vyšší věkovou kohortu 60 a více let. Určení pohlaví respondentů je pro účely šetření vhodné zjistit kvůli pochopení určitých postojů a přístupů manažerek a manažerů škol, neboť tyto se mohou u žen i u mužů lišit.

Délka ředitelské praxe respondentů

Zjištění délky ředitelské praxe jednotlivých respondentů byla v dotazníku věnována otázka č. 19. Pomocí odpovědí na tuto otázku bylo shledáno, že ve skupině 56 odpovídajících je reprezentováno celé spektrum délky ředitelské praxe. Nejvíce zastoupenou kategorií je skupina s praxí 6 – 10 let (32 %), kterou následuje skupina 11 – 15 let (25 %) a dále stejně zastoupené skupiny 3 – 5 let a 16 – 20 let (12,5 %). Kategorie nejzkušenějších manažerek a manažerů škol s praxí 21 – 25 let a více než 25 let jsou rovněž zastoupeny

stejnou měrou (7 %). Nejmenší podíl (4 %) mají nejméně zkušení ředitelé, kteří na své pozici setrvávají první funkční období, a to konkrétně méně než 3 roky. U délky ředitelské praxe není možné ve větší míře či s určitou pravidelností vypořádat souvislost s předchozími identifikačními prvky. Téměř rovnoměrně jsou zde napříč věkem i pohlavími zastoupeni nejméně i nejvíce zkušení ředitelé či ředitelky základních škol. Výjimku zde tvoří dvě ředitelky z nejvyšší věkové kohorty 60 a více let (které poskytly rozhovor a pro účely identifikace byly označeny jako Respondent A a Respondent M), které mají více než 25letou ředitelskou praxi. Stejně tak z opačné strany dva ředitelé příslušní do dvou nejnižších věkových kohort s ředitelskou praxí méně než 3 roky, kteří rozhovor neposkytli. Délka ředitelské praxe byla zjišťována kvůli možnosti porovnání odpovědí méně a více zkušených ředitelů a ředitelek a propojení tohoto ukazatele se zkušenostmi s aplikací diversity managementu.

Lokalita školy

Jak již bylo zmíněno, ve výběrovém souboru 56 ředitelek a ředitelů základních škol bylo rovnoměrné zastoupení 4 – 5 respondentů z každého z dvanácti okresů Středočeského kraje, což je potvrzeno i otázkou č. 20 v dotazníkovém šetření. Toto rovnoměrné zastoupení je důležité pro zjištění skutečného stavu napříč celým Středočeským krajem, neboť faktory napomáhající či bránící implementaci diversity managementu se mohou v různých okresech Středočeského kraje lišit.

Velikost obce

Podobně jako v předchozím případě bylo v rámci otázky č. 21 dohlíženo na to, aby i zde bylo rozložení odpovědí co nejvíce rovnoměrné. Ředitelky a ředitelé základních škol v obcích s více než 10 000 obyvatel představují 45 % odpovědí. 34 % odpovědí poskytli respondenti ze základních škol z obcí s 3 000 – 10 000 obyvatel a zbylých 21 % v tomto případě zaujali respondenti, jejichž základní školy se nacházejí v obcích s méně než 3 000 obyvatel. Stejně jako v případě lokality školy může i velikost obce, v níž se základní škola nachází, hrát významnou roli v aplikaci diversity managementu.

Velikost řízené školy (počet zaměstnanců)

Pomocí otázky dotazníku č. 22 byly zmonitorovány velikosti škol jednotlivých respondentů. Velikost školy je zde vyjádřena počtem zaměstnanců, a to pedagogických, nepedagogických i provozních. Ve výběrovém souboru byli nejvíce zastoupeni ředitelé a ředitelky menších základních škol, konkrétně s 10 – 20 zaměstnanci (27 %) a 21 – 30 zaměstnanci (20 %). Třetího a čtvrtého nejčastějšího zastoupení naopak dosáhli respondenti z větších základních škol, 16 % v případě základních škol s 51 – 60 zaměstnanci, stejně jako v případě škol se 71 – 80 zaměstnanci. Zbylé zastoupení představují respondenti ze základních škol s méně než 10 zaměstnanci (7 %), zástupci středně velkých škol s 31 – 40 zaměstnanci (7 %), 41 – 50 zaměstnanci (3,5 %) a zástupci těch největších dotazovaných škol s více než 80 zaměstnanci (3,5 %).

3.2 Výsledky výzkumného šetření

Z předchozí kapitoly 3.1 Metodika šetření je znám postup realizace výzkumného šetření, struktura a charakteristika výběrového souboru, stejně tak jako struktura dotazníku a počet a identifikace respondentů rozhovoru. V tuto chvíli je možno přistoupit k prezentaci výsledků výzkumného šetření, tj. k jednotlivým otázkám a odpovědím respondentů.

1) Pojem „diverzita“ je nejčastěji vysvětlován jako různorodost, popř. rozmanitost. S tímto tvrzením souhlasím/nesouhlasím.

Úvodní otázka dotazníku se týkala chápání a výkladu pojmu diverzita, tedy pojmu, ve kterém má diversity management své základy. Na tuto otázku (stejně jako na otázky č. 2 – 5 a otázky č. 17 - 22) odpovídalo 56 respondentů. Valná většina z nich (54 odpovědí) souhlasila s názorem všech autorů odborné literatury citované v teoretické části diplomové práce, a to, že diverzita je nejčastěji vysvětlována jako různorodost, popřípadě rozmanitost. Dva respondenti (Respondent C a Respondent G) však s tímto výkladem pojmu nesouhlasili. Domnívají se, že význam tohoto pojmu je širší, než uvádí nabízená definice, a že v této je pojem příliš zjednodušený.

Jak již bylo zmíněno, dotazníkový formulář, na který respondenti v rámci šetření odpovídali, v závěru obsahoval žádost o možnost učinit s respondentem rozhovor na téma dotazníku a současně provést průzkum interních dokumentů. Oba dva respondenti,

kterí s prezentovanou definicí významu slova diverzita nesouhlasili, vyslovili souhlas jak s uskutečněním osobního rozhovoru, tak s průzkumem interních dokumentů, kterému se bude diplomová práce věnovat v závěru výzkumné části. Během těchto rozhovorů bylo zjištěno, že Respondent C nevnímá diverzitu pouze jako různorodost či rozmanitost, pomocí uvědomění si diverzity totiž nenalézá pouze rozdíly mezi zaměstnanci své školy, ale také společné rysy a vlastnosti jednotlivých zaměstnanců a mezi jednotlivými zaměstnanci, kteří se tak lépe poznávají a mají snahu více a jednodušeji kooperovat. V souladu s odbornou literaturou tedy respondent využívá diverzitu k rozvoji lidských zdrojů a zefektivnění spolupráce pracovních týmů.

Respondent G, který k definici diverzity napsané v dotazníku uvedl, že je v ní pojem příliš zjednodušený, v rozhovoru upřesnil, že není možné vnímat diverzitu pouze v obecném pojetí a spokojit se s tvrzením, že diverzita je synonymum pro různorodost. Diverzitu je podle něho třeba aplikovat, aby každý pochopil její význam. Jako příklad, kterým své tvrzení obhajoval, zmínil situaci v automobilovém průmyslu, který v České republice má dlouhou historii a tradici. Bez diverzity ve výrobním procesu automobilů by byly všechny díly vyráběny v jedné továrně, a to bez ohledu na to, že v zahraničí jsou schopni vyrobit stejné díly kvalitněji a levněji. Díky diverzitě výrobního procesu se může automobilový průmysl v České republice soustředit na vývoj a výrobu dílů, které právě tuzemský trh vyrábí nejkvalitněji a nejlevněji. Vnímání diverzity Respondenta C a Respondenta G svědčí o jisté úrovni znalostí a vědomostí v oblasti diverzity a snahy vytěžit z ní klady a pozitiva pro vlastní činnost.

2) Pojem „diversity management“ je nejčastěji vysvětlován jako řízení různorodosti, popř. řízení rozmanitosti (např. věku, etnické příslušnosti, genderu, mentálních a fyzických schopností či rasy). S tímto tvrzením souhlasím/nesouhlasím.

Druhá otázka dotazníku navazovala na předchozí. 56 respondentům v ní byla stejným způsobem předložena definice z odborné literatury. Není překvapivé, že s prezentovaným tvrzením jednomyslně souhlasili všichni dotázaní respondenti, tedy včetně Respondenta C a Respondenta G, kteří vnímali diverzitu v jejím širším významu a pohledu.

Z osobních rozhovorů v případě této otázky vyplynulo, že všichni respondenti poskytující rozhovor znají diversity management v souvislosti s řízením věkové, genderové a mentální (fyzické) diverzity. Naopak o řízení diverzity etnické či rasové nikdy neslyšely více než dvě třetiny respondentů. Ti svůj postoj vysvětlili skutečností, že svět dnešní doby, stejně jako složení struktury žáků základních škol v České republice, je velmi multikulturní a tuto multikulturalitu není potřeba jakkoliv řídit.

3) Jaký zaujímáte postoj k myšlence diversity managementu?

Smyslem třetí otázky bylo zjistit přístup a zájem respondentů o diversity management, tj. jejich vlastní aktivitu např. při vyhledávání informací, aktualit a nových poznatků z tohoto oboru. Z výsledků jasně vyplynulo, že největší zastoupení (31 odpovědí) získala možnost spíše pozitivního postoje, tedy takového, při kterém respondenti diversity management monitorují. Druhou nejčastější odpověď (20 odpovědí) představoval neutrální přístup, při kterém se respondenti o diversity management příliš nezajímají, což ale zároveň neznamená, že jsou k němu zcela lhostejní, spíše se s ním setkávají namátkově či náhodně. Zbylých 5 odpovědí se rozpadá do spíše negativního postoje (3 odpovědi), který značí, že respondenti o diversity managementu dosud nic nevěděli, a naopak pozitivního přístupu (2 odpovědi), při kterém dvě odpovídající ředitelky základní školy (Respondent B a Respondent F) diversity management aktivně sledují.

Tyto dvě respondentky svolily s poskytnutím rozhovoru na téma diversity managementu. Na doplňující otázku, jakým způsobem téma respondentky aktivně sledují či prostřednictvím jakého média, odpověděla první z nich (Respondent B), že na internetu aktivně vyhledává a pročítá stránky věnované diverzitě a diversity managementu, ze kterých se snaží těžit pozitiva pro svou školu a procesy ve škole. Mezi zmiňovanými internetovými stránkami uvedla mj. internetové zdroje citované v teoretické části diplomové práce. Druhá respondentka (Respondent F) se pomocí diversity managementu snaží včas připravit na změny vzniklé aktuálními okolnostmi, které české základní školství v následujících letech čekají, konkrétně zmínila otázku uprchlické krize. Publikace, které používá k získávání relevantních informací, rovněž obsahuje teoretická část diplomové práce.

Žádná ze tří respondentek, které o diversity managementu dosud nic neslyšely, nesvolily k uskutečnění rozhovoru.

Pozitivním závěrem této otázky je skutečnost, že téměř všichni dotazovaní (53) mají o diversity managementu určité informace, a že více než polovina těchto respondentů (33) získává aktuální informace, se kterými mohou dle svého uvážení dále pracovat.

4) Správně implementovaný diversity management může podle Vás škole přinést

Otázka byla poslední z obecného úvodu dotazníku zaměřujícího se na teoretické znalosti a předpoklady. Odpovídalo všech 56 respondentů, na rozdíl od předchozích otázek zde ale mohli označit až 5 jednotlivých variant, které považovali za nejpravděpodobnější. Smyslem otázky bylo zjistit, co může školám respondentů přinést správně aplikovaný diversity management. Všechny nabízené možnosti (pochopitelně mimo poslední – žádné přínosy) vycházely z odborné literatury a jsou zároveň uvedeny v teoretické části práce. Respondenti označili celkem 188 odpovědí, přičemž dvěma nejčastějšími (shodně 31 odpovědí) byly možnosti efektivnější spolupráce pracovních týmů a zlepšení kultury a image školy. Třetí nejfrekventovanější volbou byl efektivní nástroj pro rozvoj lidských zdrojů (27 odpovědí). Vyšší počet odpovědí respondenti věnovali ještě variantě zlepšení motivace a výkonnosti zaměstnanců (22 odpovědí) a vybudování vzájemného respektu mezi zaměstnanci (21 odpovědí). Nižší zastoupení získaly možnosti snížení fluktuace a absence v zaměstnání (14 odpovědí), přínosu strategické výhody a navázání spolupráce s talenty z diverzitních skupin (obě 12 odpovědí), ekonomické výhody (7 odpovědí) a konkurenční výhody (6 odpovědí). Mezi dotazovanými bylo 5 respondentů, kteří ve správně implementovaném diversity managementu nespatřují pro školu vůbec žádný přínos. Mezi těmito byly i 3 výše uvedené ředitelky, které o diversity managementu dosud nic neslyšely. Jejich odpověď tedy velice pravděpodobně pramení z neznalosti tématu a jistého nezájmu o něj.

Možnost označit maximální počet, tj. 5 odpovědí využilo 14 respondentů, z čehož ani jeden z nich nebyl z dvojice nesouhlasících respondentů z otázky č. 1 (Respondent C a Respondent G), ani z dvojice aktivně vyhledávajících respondentek z otázky č. 3 (Respondent B a Respondent F). Nutno však podotknout, že podle odborné literatury byly správně všechny odpovědi, vyjma již zmíněné poslední varianty – žádné přínosy.

Rozhovory s respondenty nepřinesly žádné překvapivé výsledky ani nová zjištění, ve všech případech se jednalo o relevantní vysvětlení zvolené odpovědi, které je v souladu s odbornou literaturou.

5) Aplikujete ve Vaší škole diversity management?

Z uvedených 188 odpovědí na otázku č. 4 poskytlo 155 odpovědí 40 respondentů, kteří se k otázce č. 5 vyjádřili kladně, tzn., že diversity management aplikují v určité (tj. maximální – 3 respondenti či omezené - 37 respondentů) míře. Zbylých 33 odpovědí poskytlo 16 respondentů, kteří diversity management ve své škole neaplikují. Jak již bylo nastíněno, pátá otázka rozdělila dotazované v poměru 40:16, přičemž každé z těchto dvou skupin bylo následně pokládáno 11 otázek, které sledovaly v co největší možné míře podobné ukazatele, pouze s rozdílem zkušeností s aplikací diversity managementu.

Mezi 40 respondenty, kteří ve svých školách diversity management v určité míře aplikují, se vyskytuje všech 33 respondentů, kteří o něm získávají jakoukoliv formou aktuální informace a při práci s ním je i užívají (viz otázka č. 3).

Odpovědi skupiny respondentů aplikujících diversity management jsou pro výsledky výzkumného šetření průkaznější, neboť odráží skutečnou praxi. Bude jim proto v následujícím textu věnováno více pozornosti a prostoru. Odpovědi skupiny neaplikujících diversity management jsou prezentovány pro srovnání rozdílu mezi praktickými zkušenostmi zainteresovaných respondentů a obecným míněním nezainteresovaných respondentů.

3.2.1 Odpovědi respondentů aplikujících diversity management

Na otázky č. 6-I až 16-I odpovídalo vždy 40 respondentů. Skupina 15 respondentů, kteří vyslovili souhlas s provedením následného rozhovoru na téma diplomové práce (Respondent A – Respondent O), je složena 100% z respondentů aplikujících diversity management. Proto bude tato část i nadále doplňována vysvětleními, postřehy, informacemi či zajímavostmi z poskytnutých rozhovorů. Identifikace respondentů rozhovoru je obsažena v příloze č. 2 diplomové práce. Z druhé skupiny 16 neaplikujících respondentů nesouhlasil s následným rozhovorem nikdo.

6-I) Co Vás přimělo k aplikaci diversity managementu ve Vaší škole?

Nabízené odpovědi u této otázky vycházely z teoretické části, nebo byly logickými potenciálními možnostmi odpovědi. Nejčastěji zastoupenou variantou (22 odpovědí) byla snaha zefektivnit procesy ve škole (týmová spolupráce, předávání zkušeností atd.). 11 respondentů zvolilo příklad dobré praxe u jiné školy či organizace. Následovaly již jen 3 málo zastoupené možnosti – aktuální situace (demografický vývoj, migrační situace atd., kterou vybrali 3 respondenti, snaha dosáhnout výhody vůči konkurenci a tlak ze strany zaměstnanců (obě dvě odpovědi po dvou respondentech).

Srovnáme-li odpovědi na tuto otázku s odpověďmi na otázku č. 4, zjistíme podobnost mezi odpověďmi na spíše teoretickou otázku č. 4, kdy byl zjišťován předpokládaný přínos implementace diversity managementu (jako potenciální motiv pro její realizaci), a praktické hledisko otázky č. 6-I, která ověřovala skutečný důvod již proběhlé implementace diversity managementu na školách respondentů.

Osobní rozhovory podtrhují především význam a výsledek příkladu dobré praxe u jiné školy či organizace. Respondenti E, I a O v tomto případě na základě předávání a sdílení pozitivních zkušeností z jiných škol či organizací získali zájem o diversity management. V důsledku tohoto zájmu pak samostatně vyhledávali informace a další zkušenosti či postřehy, které je následně motivovaly k implementaci i na vlastní základní škole.

7-I) Na kterou z uvedených oblastí diversity managementu kladete největší důraz ve své škole?

Jako možnosti odpovědí byly nabídnuty prvky primární dimenze diverzity dle odborné literatury, s výjimkou sexuální orientace. Dotazování na sexuální orientaci není korektní a pro potřeby výzkumného šetření ani nijak přínosné. Tato možnost tedy byla z výčtu vypuštěna. Nejčastěji zastoupenou odpovědí bylo kladení důrazu na mentální a fyzické schopnosti (25 odpovědí), následoval věk (14 odpovědí) a gender (1 odpověď). Skutečnost, že nikdo z respondentů nezvolil možnosti etnická příslušnost či rasa, podtrhuje informace získané v rozhovorech u otázky č. 2, dle nichž respondenti nepovažují za nutné tyto prvky primární dimenze diverzity jakkoliv řídit, neboť odpovídají aktuální situaci v multikulturním světě. Téměř dvě třetiny respondentů (Respondenti A, C, D, F, I, K, L,

N a O) u této otázky nezávisle na sobě uvedly, že pro dnešní žáky základních škol je multikulturalita ve školách běžným jevem, a proto ji přijímají bez větších potíží. Příslušníky všech diverzitních skupin naopak v mnohých případech žáci i učitelé berou jako pozitivní zpestření a oživení kolektivu. Zbytek dotazovaných chápe akcent na určitou oblast diversity managementu jako snahu co nejvíce začlenit příslušníky zvolené diverzitní skupiny do běžného provozu školy, což podle nich v případě dvou uvedených skupin není třeba vzhledem k tomu, že takoví jedinci se okamžitě stávají středem zájmu ostatních.

V tomto případě rozhovory potvrdily soulad s odbornou literaturou z teoretické části diplomové práce. Respondenti se dokonce domnívají, že diverzita se teprve nestává nevyhnutelnou, ale je již začleněna do běžných funkcí školy, která tak v jejím důsledku získává nový potenciál.

8-I) S jakými problémy jste se setkal/a při implementaci diversity managementu ve Vaší škole?

Stejně jako v případě otázky č. 4 mohli respondenti označit až 5 možností odpovědí, které byly vytvořeny v souladu s teoretickou částí diplomové práce. Respondenti zvolili celkem 44 odpovědí. Více než polovina respondentů se s žádnými problémy při implementaci diversity managementu nesetkala (21 odpovědí). Druhou nejčastější variantou bylo, že zaměstnanci projevili nepochopení a neaktivitu s myšlenkou diversity managementu (12 odpovědí). Zbýlých 11 odpovědí respondenti rozdělili mezi nespolupráci zaměstnanců odpovědných za implementaci diversity managementu s managementem školy (6 odpovědí), nezájem zaměstnanců diversity management dále rozvíjet (4 odpovědi) a v jednom případě vývoj implementace diversity managementu nereflektoval předem stanovenou předpokládanou vizi.

V této fázi výzkumného šetření je vhodné vyzdvihnout nadpoloviční většinu odpovědí respondentů, kteří se při implementaci diversity managementu ve svých školách s žádnými překážkami nesetkali. Naopak příčiny problémů při implementaci jsou obsáhleji řešeny zejména u otázky č. 9-I po zjištění dalších relevantních skutečností.

Při rozhovorech s respondenty bylo zjištěno, že ve většině případů se respondenti s žádnými problémy při implementaci diversity managementu nesetkali (Respondenti B, C,

D, F, G, H, J, K, L, M a N). U dvou případů (Respondent E a Respondent O) byla implementace diversity managementu korigována a řízena direktivně v úzkém kruhu zaměstnanců odpovědných za implementaci. Ve zbylých dvou případech dokonce byly vyměněny osoby odpovědné za implementaci diversity managementu a tuto úlohu na sebe převzal výhradně management školy (Respondent A a Respondent I).

9-I) Provedl/a jste ve své škole audit diverzity?

Nabídnuté varianty odpovědí pokrývaly, stejně jako u ostatních otázek, všechny předpokládané možnosti odpovědí. Více než polovina dotázaných (21) audit diverzity neprovedla, z toho 19 vůbec a 2 by rádi, nicméně zaměstnanci nejeví zájem. 19 respondentů audit diverzity provedlo, z toho 11 bez většího úspěchu a 8 s ochotnou účastí zaměstnanců.

Provedení auditu diverzity doporučují všichni autoři, kteří se implementací diversity managementu po teoretické stránce zabývají. Tento krok má bezesporu svou důležitost a svůj význam, proto není vhodné jej z procesu implementace vynechávat. V rámci rozhovorů 3 respondenty (Respondent E, Respondent K a Respondent M) přiznaly, že nechtěly své zaměstnance zatěžovat dotazníky, neboť tušily jejich negativní reakce, 2 respondenti (Respondent D a Respondent J) naopak audit diverzity mezi svými zaměstnanci provedli, a to formou dotazníku, kterému se s až překvapivou angažovaností věnovali bez výjimky všichni zaměstnanci. Oba respondenti zároveň uvedli, že výstupy z dotazníků byly hlavními body strategie implementace diversity managementu a že díky této skutečnosti jsou nejen oni sami, ale i jejich zaměstnanci s řízením různorodosti na jejich škole zcela spokojeni.

Všichni ostatní respondenti rozhovoru se shodli na tom, že prostředí vlastní školy a poměry, které na ní panují, znají se svými zástupci velmi dobře, a proto není třeba auditem zkoumat názory zaměstnanců. A přestože jsou právě zaměstnanci aktivními aktéry implementace diversity managementu a bude vyžadována jejich součinnost při realizaci, bude postačovat, když k rozhodnutí diversity management na škole zavést dospěje užší kruh vedení školy a zaměstnanci budou s tímto rozhodnutím následně seznámeni. Tento přístup je pravděpodobným vysvětlením volby odpovědi 12 respondentů v otázce č. 8-I, dle níž zaměstnanci projeví nepochopení a neaktivitu s myšlenkou diversity

managementu. Při zasazení si odpovědí do vzájemných souvislostí, je patrné, že zaměstnanci školy neprojevují pochopení a aktivitu v případě zavádění nových postupů, které s nimi předem nikdo nekomunikoval a ke kterým tudíž neměli možnost se jakkoliv vyjádřit. Ve stínu tohoto zjištění je i zbývajících 11 odpovědí na otázku č. 8-I, které reflektují negativní zkušenosti při implementaci diversity managementu, možno připsat na vrub stejné a zřejmé komunikační a procesní chybě managementu školy při implementaci diversity managementu.

Přístup respondentů, kteří neprovedli audit diverzity, je v tomto případě špatný a zcela odporuje teoretickým východiskům a postupům z nich plynoucím. Překvapivé je, že tohoto jednání se dopustily i již dříve zmiňované dvojice respondentek (Respondent B a Respondent F) a respondentů (Respondent C a Respondent G), které v úvodu dotazníku (otázky č. 1 a 2) prokazovaly rozvinuté vědomosti či aktivní přístup v oblasti diversity managementu.

10-I) Využil/a jste při sestavování předpokládané vize školy související s diversity managementem pomoc externích konzultantů?

Tato otázka úzce souvisí s předchozí a společně vytvářejí pomyslnou základnu pro otázku následující. Většina dotazovaných (32) pomoc externích konzultantů nevyužila, zbylých 8 dotazovaných ano.

Pomocí ze strany externích konzultantů se v teoretické části práce nezaobírají všichni autoři odborné literatury, jako tomu bylo u předchozí otázky, nepovažují ji tedy za stěžejní. Jedná se spíše o doporučení některých z nich. Možná i tato skutečnost se promítá do odpovědí. Z osobních rozhovorů je totiž zřejmé, že všichni ti, kdo pomoc externích konzultantů nevyužili, o možnosti požádat v tomto bodě implementace o externí konzultaci vůbec nevěděli. V rozhovoru ale více než 2/3 z nich (kromě Respondentů A, I, M, a O) uvedly, že pokud by o takové eventualitě věděly ve správný čas, pomoc externích konzultantů by jistě uvítaly. Tato situace jednoznačně prokazuje, že respondenti v počátečních momentech implementace diversity managementu neměli dostatečné informace a vědomosti, jak proces implementace provést správně, a vycházeli z vlastních zkušeností či aktuálních znalostí, které v danou chvíli považovali za dostatečné.

11-I) Je situace vzniklá implementací diversity managementu ve Vaší škole v souladu s Vaší vizí předcházející implementaci diversity managementu?

Odpovědi na tuto otázku byly jednoznačné. Situace vzniklá implementací diversity managementu je částečně v souladu s předcházející vizí u 27 respondentů. Úplný soulad označilo zbylých 13 dotazovaných. Pohlédneme-li na výsledek optikou předchozích dvou otázek, je zřejmé, že úplného souladu vize předcházející a následné implementaci diversity managementu by mohlo dosáhnout více respondentů, kdyby v předchozích otázkách postupovali podle doporučení odborné literatury, tedy kdyby provedli audit diverzity a pro sestavení vize využili pomoc externích konzultantů, kteří by do prostředí základní školy vnesli pohled nepoznamenaný vnitřním prostředím a řadu znalostí a praktických zkušeností. Pohled interního pracovníka školy je vždy určitým způsobem zkreslený a pro diversity management nemusí přinášet validní informace.

Nahlédneme-li ovšem na odpovědi optikou otázek č. 4 a 6-I, lze konstatovat, že teoretický přínos implementace diversity managementu je v souladu s reálným důvodem implementace diversity managementu a tato je pak považována jednoznačně za úspěšnou. Za úspěšnou ji lze prohlásit i v případě jedné respondentky z otázky č. 8-I (Respondent A), na jejíž základní škole vývoj implementace diversity nerefletoval předem stanovenou předpokládanou vizí. Jak již bylo uvedeno, v tomto případě došlo během procesu implementace k výměně osob odpovědných za implementaci a tuto úlohu na sebe plně vzal management školy, kterému se podařilo cíl naplnit.

12-I) Mají Vaši zaměstnanci možnost podílet se na řízení různorodosti ve Vaší škole?

Zjištění této skutečnosti je důležité proto, aby bylo zřejmé, zda je koncept diversity managementu po své implementaci dále formován, zda je s ním pracováno a zda k tomu dochází na základě vstupů od zaměstnanců, pro které je diversity management přednostně určen. Z odpovědí je patrné, že všichni dotazovaní umožňují svým zaměstnancům podílet se na řízení různorodosti ve škole. Většina (konkrétně 25) respondentů však toto umožňuje pouze pověřeným zaměstnancům. Tento přístup má oporu v odborné literatuře k danému tématu. Zbylých 15 respondentů umožňuje podílet se na řízení různorodosti jakémukoliv zaměstnanci, což na jednu stranu může přinést řadu vstupů a podnětů, na druhou stranu

může být zároveň kontraproduktivní, neboť toto může generovat potřebu mnoha méně významných korekcí a vnášet tak do diversity managementu chaos.

Mezi respondenty, kteří umožňují podílet se na řízení různorodosti ve škole pouze jimi pověřeným zaměstnancům, je 11 těch, kteří svolili s provedením rozhovoru. Ti všichni ve shodě uvedli, že tato forma je pro ně přirozená vzhledem k různým projektům, které jejich školy realizují, a na jejichž vedení se vždy podílí pouze vybraní zaměstnanci. Respondenti tak intuitivně bez ohledu na znalosti či informace z odborné literatury zvolili správný přístup k diversity managementu. Zbylé 4 rozhovory byly provedeny s respondenty (Respondent B, C, F a M), kteří umožňují podílet se na řízení různorodosti jakémukoliv zaměstnanci jejich školy, mj. s oběma respondentkami, které v odpovědi na otázku č. 3 uvedly, že diversity management aktivně sledují a vyhledávají si o něm informace (Respondent B a Respondent F). Obě v tomto případě ovšem informace z odborné literatury špatně vyhodnotily, neboť umožňují řídit rozmanitost jakémukoliv zaměstnanci. Je pravda, že v souladu s názvem jedné z knih citované v teoretické části práce víc různých hlav víc ví, nicméně toto prohlášení na danou situaci neplatí.

13-I) Jakou zpětnou vazbu ohledně diversity managementu dostáváte od svých zaměstnanců?

Tato a následující otázka byly v dotazníku uvedeny zejména kvůli zjištění, zda v některém případě není aplikován diversity management do školy přes výslovnou nevoli jakékoliv ze zainteresovaných stran. Zároveň sloužily respondentům k uvědomění si zpětné vazby a jakési evaluaci samotnými respondenty. Odpovědi nicméně zmiňovaný potenciální problém nepotvrzují, 34 respondentů získává od svých zaměstnanců spíše pozitivní zpětnou vazbu, 3 respondenti žádnou a 3 dostávají spíše negativní. Ta může být v takto malém počtu ale způsobena např. špatnou komunikací managementu školy či určitou dezinformací, což již nebylo ve výzkumném šetření k diplomové práci ověřováno. Poskytnuté rozhovory v tomto případě odhalily možné vysvětlení v případě jediné respondentky, která dostává spíše negativní zpětnou vazbu od svých zaměstnanců (Respondent E). Tato respondentka patří do skupiny manažerek, které nechtěly své zaměstnance zatěžovat vyplňováním dotazníků, což vypověděly v rozhovoru u bodu č. 9-I.

Tato skutečnost se nyní pravděpodobně projevuje v podobě negativních reakcí vlastních zaměstnanců.

14-I) Jakou zpětnou vazbu ohledně diversity managementu dostáváte od žáků a jejich zákonných zástupců?

Jak je již naznačeno výše, i tato otázka měla sloužit k uvědomění si významu diversity managementu pro všechny zainteresované strany a zhodnocení samotnými respondenty. I v tomto případě výsledky ukazují, že aplikaci diversity managementu vnímají klienti škol spíše či zcela pozitivně (20 odpovědí). Tyto pozitivní reakce sbírají respondenti většinou z internetových komunikačních prostředků či na třídních schůzkách, což vypověděli během rozhovorů. Ze zbylých 20 odpovědí vyplývá, že respondenti žádnou zpětnou vazbu od žáků a jejich zákonných zástupců nedostávají, což jednoznačně znamená, že si na ni ani nestěžují.

15-I) Jste spokojen/a s aktuálním stylem řízení různorodosti na Vaší škole?

Dotaz je formulován tak, aby sloužil pro evaluaci samotnými respondenty. Ti měli možnost utvrdit se v tom, že současný stav jim buď vyhovuje, a tudíž není potřeba činit větší zásahy či ho ve větší míře korigovat, nebo jim stávající stav nevyhovuje, a je tedy třeba přistoupit ke korekcím či úpravě postupů tak, aby diversity management na jejich škole byl nástrojem přínosným a ne jen jakousi administrativní zátěží. Z dotazovaného vzorku uvedlo 39 respondentů, že jsou spíše či zcela spokojeni s aktuálním stavem a stylem řízení, jedna respondentka ale uvedla, že je s ním spíše nespokojená. Podle odpovědí na předchozí otázky je však jasné, že se jedná o respondentku, která při implementaci diversity managementu nepostupovala v souladu s odbornou literaturou a doporučenými postupy a její nespokojenost může pramenit z neprovedených přípravných fází diversity managementu. Tato respondentka nicméně neudělila souhlas s osobním rozhovorem, proto nebylo možné o důvodech její nespokojenosti s aktuálním stavem diversity managementu na škole zjistit více.

Z realizovaných rozhovorů je zřejmé, že spokojenost respondentů pramení z toho, že situace, která v jejich škole vznikla díky implementaci diversity managementu, je v souladu s cílem, s jakým měl být a byl diversity management do školy implementován.

Jednoduše řečeno implementace diversity managementu u naprosté většiny respondentů aplikujících diversity management splnila vizi ředitelek a ředitelů základních škol ve Středočeském kraji.

16-I) Je ve Vaší škole zaveden koncept diversity managementu do písemných dokumentů školy?

Z celkového počtu 40 respondentů odpovědělo 29 ředitelek a ředitelů základních škol, že diversity management alespoň v určité míře v písemných dokumentech školy uveden mají. Z toho 21 jich uvádí, že je o diversity managementu v jejich školních písemných dokumentech občas zmínka a 8 s ním aktivně pracuje např. ve školním a bezpečnostním řádu, ve vizi a plánu školy, v ŠVP základního vzdělávání či v provozním řádu specializovaných učeben. 11 respondentů se vyslovilo ve smyslu, že diversity management v písemných dokumentech školy zaveden nemají, ale 4 respondenti jej přislíbili doplnit.

Tato otázka byla do dotazníku zařazena zejména pro to, aby vybrala případné adepty pro závěrečný průzkum interních dokumentů na školách respondentů. To se u skupiny 15 respondentů poskytnuvších rozhovor podařilo v 10 případech. S výsledky průzkumu interních dokumentů se lze seznámit v kapitole 3.4 Sumarizace průzkumu interních dokumentů škol. Vedlejším pozitivním efektem otázky bylo probuzení zájmu několika respondentů k doplnění dokumentů školy o toto téma.

3.2.2 Odpovědi respondentů neaplikujících diversity management

Na otázky č. 6-II až 16-II odpovídalo vždy 16 respondentů. Jak již bylo zmíněno, z této skupiny nesouhlasil nikdo s poskytnutím rozhovoru na téma výzkumného šetření, odpovědi této skupiny proto nebudou doplňovány informacemi z rozhovorů.

Na 11 následujících otázek byly respondentům nabídnuty v maximální míře stejné možnosti odpovědí jako v případě předešlé skupiny 40 respondentů aplikujících diversity management. U otázek, kde toto nebylo možné dodržet, se varianty co nejvíce podobají možnostem odpovědí předchozí skupiny a též mají základ v odborné literatuře použité v teoretické části, popř. jsou logickými potenciálními odpověďmi v dané situaci.

6-II) Co by Vás přimělo k aplikaci diversity managementu ve Vaší škole?

U této otázky nebyly odpovědi orientované jednoznačně určitým směrem, mají poměrně široký rozptyl méně zastoupených odpovědí. Nejčastěji by respondenty přiměl k aplikaci diversity managementu příklad dobré praxe u jiné školy či organizace (5 odpovědí). Těsně následovala možnost aktuální situace (demografický vývoj, migrační situace atd. – 4 odpovědi) a snaha zefektivnit procesy ve škole (týmová spolupráce, předávání zkušeností atd. – 3 odpovědi). Zbýlé 4 odpovědi respondenti rovnoměrně rozdělili mezi vlastní iniciativu (2 odpovědi) a nic, co by je přimělo k aplikaci diversity managementu (2 odpovědi).

7-II) Na kterou z uvedených oblastí diversity managementu je podle Vás dobré klást největší důraz ve škole?

V tomto případě se respondenti této druhé skupiny shodli s respondenty skupiny předchozí, neboť nejčastější odpovědi, tedy oblastí, na kterou je dobré klást největší důraz, byly zvoleny mentální a fyzické schopnosti (14 odpovědi) a věk (2 odpovědi). V této otázce hraje důležitou roli kromě praktických zkušeností s diversity managementem rovněž praktická zkušenost s celkovým řízením základní školy, kdy se ředitelky a ředitelé snaží předcházet různým sociálně patologickým jevům a uvědomují si nutnost podpory a péče o dvě uvedené diverzitní skupiny.

8-II) S jakými problémy je podle Vás možné se při implementaci diversity managementu ve škole nejčastěji setkat?

Také respondenti neaplikující diversity management měli možnost v otázce č. 8-II označit až 5 odpovědí, tu však nevyužil nikdo z dotazovaných (všichni označili jednu odpověď). Je tedy možné, že ačkoli v implementaci diversity managementu spatřují toliko jeden problém, tento považují za zásadní, a tudíž je může od implementace odrazovat. Za nejčastější překážku považují respondenti nezájem zaměstnanců diversity management dále rozvíjet (11 odpovědí). Mezi další již o něco méně zastoupené překážky při implementaci zařadili respondenti nepochopení a neaktivitu zaměstnanců s myšlenkou diversity managementu (2 odpovědi), a vývoj, při kterém se nepodaří diverzitní prostředí školy udržet a situace se vrátí zpět na začátek (1 odpověď). Implementace diversity

managementu bude tedy pouze zbytečně vynaložené úsilí a plýtvání časem i silami. Ve skupině respondentů ale byly i dvě zástupkyně, které se žádných problémů neobávají, přesto diversity management ve svých školách neaplikují.

9-II) Provedl/a jste ve své škole audit diverzity?

Odpovědi na uvedenou otázku byly respondenty zodpovězeny jednoznačně – nikdo z 16 dotazovaných by ve své škole audit diverzity neprovedl.

10-II) Využil/a byste při sestavování předpokládané vize školy související s diversity managementem pomoc externích konzultantů?

Stejně jako v předchozím případě i zde byli respondenti jednomyslně přesvědčeni o tom, že při sestavování předpokládané vize školy související s diversity managementem by nevyužili pomoc externích konzultantů.

11-II) Je stávající situace ve Vaší škole díky neaplikovanému diversity managementu v souladu s vizí školy?

V případě dotčené otázky se jedná o jedinou výjimku, která nesleduje stejný ukazatel u skupiny dotazovaných, kteří aplikují a neaplikují diversity management. V první skupině byly zkoumány praktické zkušenosti, tzn., zda se vývoj diversity managementu na jejich škole ubírá správným směrem, který si před započítím jeho implementace vytyčili. V případě druhé skupiny je smyslem otázky ověřit, zda k naplnění vize základních škol dotazovaných nechybí implementace diversity managementu. 7 respondentů se domnívá, že vize školy je v jejich případě i navzdory chybějícímu diversity managementu naplňována zcela, u 2 respondentů je vize naplňována částečně. Zajímavým zjištěním je ale fakt, že 7 respondentů se domnívá, že vize jejich základní školy není naplňována, a to právě kvůli chybějícímu diversity managementu. V předešlých odpovědích dohledáme, že z těchto 7 respondentů se 5 ředitelek a 2 ředitelé obávají nezájmu, popř. nepochopení a neaktivity zaměstnanců.

12-II) Umožnil/a byste Vaším zaměstnancům podílet se na řízení různorodosti ve Vaší škole?

Tato otázka spolu se dvěma následujícími byla respondenty zodpovězena na základě jejich predikce, tj. za předpokladu, že by diversity management na jejich školách byl

zaveden a aktivně by se s ním pracovalo. Smyslem otázky bylo zjistit hypotetický zájem zainteresovaných stran, tedy to, jak by na diversity management reagovaly a do jaké míry by jim bylo umožněno podílet se na jeho řízení. 15 respondentů odpovědělo, že by umožnilo svým zaměstnancům podílet se na řízení různorodosti v jejich škole, z toho 9 respondentů jakémukoliv zaměstnanci a 6 respondentů pouze pověřeným zaměstnancům odpovědným za implementaci diversity managementu. Zbýlý 1 respondent by neumožnil podílení se na řízení žádnému ze svých zaměstnanců.

13-II) Jakou zpětnou vazbu ohledně diversity managementu byste předpokládal/a od svých zaměstnanců?

Jak již bylo uvedeno, odpovědi na tuto otázku jsou hypotetické a vycházejí z odhadu respondentů. 7 jich předpokládá, že ohledně diversity managementu by od svých zaměstnanců dostávali pozitivní zpětnou vazbu, 7 respondentů by očekávalo negativní zpětnou vazbu a 2 respondenti žádnou.

14-II) Jakou zpětnou vazbu ohledně diversity managementu byste předpokládal/a od žáků a jejich zákonných zástupců?

Stejně jako v předchozím případě respondenti odhadovali zpětnou vazbu na diversity management v jejich škole, tentokrát ale od žáků a jejich zákonných zástupců, od kterých by logicky byla očekávána zpětná vazba v menší míře, čemuž nasvědčují i výsledky. 7 respondentů by neočekávalo žádnou, 5 respondentů by očekávalo pozitivní a 4 negativní zpětnou vazbu. Všichni respondenti, kteří by očekávali negativní zpětnou vazbu od žáků a jejich zákonných zástupců, by v odpovědích na předchozí otázku očekávali negativní reakce rovněž i u svých zaměstnanců.

15-II) Jste spokojen/a s aktuálním stylem řízení různorodosti na Vaší škole?

Otázka, jejímž smyslem bylo odhalit rozdíl mezi skutečným stavem diversity managementu na školách respondentů a stavem, který by respondenty uspokojoval, dopadla jednoznačně. Všichni dotazovaní jsou s aktuálním stavem řízení rozmanitosti na svých školách spíše či zcela spokojeni. Nepocítují tedy potřebu tento stav jakkoliv měnit.

16-II) Je ve Vaší škole zaveden koncept diversity managementu do písemných dokumentů školy?

Obdobně jako v případě otázky č. 16-I měla i tato za úkol výběr potenciálních zájemců o případný průzkum interních dokumentů školy. Podle očekávání ale odpovědi na tuto otázku byly téměř jednoznačné, 15 respondentů diversity management do písemných dokumentů školy zaveden nemá, přičemž 1 z nich přislíbil tuto situaci napravit. Zbýlý 1 respondent uvádí, že o diversity managementu občas v písemných dokumentech školy zmínku má, nicméně, jak již bylo uvedeno, ze skupiny 16 respondentů neaplikujících diversity management ani jeden nevyslovil souhlas s uskutečněním rozhovoru a následného průzkumu interních dokumentů, proto není možné si respondentovo zapracování konceptu v dokumentech ověřit.

3.2.3 Srovnání odpovědí respondentů aplikujících a neaplikujících diversity management

Při srovnání odpovědí na otázky č. 6 až 16 skupin aplikujících a neaplikujících ve svých školách diversity management, lze vidět rozdíly, které pramení zejména právě z praktických zkušeností první skupiny a v některých případech ne příliš dobrých teoretických znalostí a negativního přístupu druhé skupiny.

V odpovědích na otázku č. 6 týkající se motivů k aplikaci diversity managementu skupina aplikujících respondentů nejčastěji označovala možnosti, které aktivně směřují k prospěchu vlastní školy (snaha zefektivnit procesy ve škole, tj. vnitřní motiv, a příklad dobré praxe u jiné školy, organizace). Skupina neaplikujících respondentů se implementaci diversity managementu v zásadě nebrání, ale největší motivací k této akci by jim byl příklad dobré praxe u jiné školy či organizace (vnější motiv). Následuje aktuální situace a snaha zefektivnit procesy ve škole. Z těchto výsledků lze usuzovat, že vnitřní motiv je výrazně větší hnací silou pro implementaci, naproti tomu vnější motiv dostatečným hnacím motorem k realizaci není.

Otázka č. 7, která zkoumala oblasti preferované v diversity managementu, přinesla v obou skupinách respondentů stejné výsledky. Obě skupiny nejčastěji volily možnost mentálních a fyzických schopností a následně věku.

V rámci otázky č. 8 je zajímavý rozpor názorů obou skupin. Skupina, která nemá praktické zkušenosti, projevuje obavy nad zbytečností celého procesu implementace, neboť se domnívá, že by zaměstnanci projevovali nezáměr diversity management dále rozvíjet. Zatímco nejčastěji označená odpověď respondentů aplikujících diversity management je, že se s žádnými problémy nesetkali. Respondenti s praktickými zkušenostmi tedy dokládají, že obava respondentů neaplikujících diversity management je lichá.

Audit diverzity, který byl předmětem otázky č. 9, přinesl podobné výsledky v rámci celého výběrového souboru. Více než polovina respondentů s praktickými zkušenostmi audit diverzity neprovedla. V případě, že započítáme i 11 respondentů, kteří jej sice uskutečnili, ale bez úspěchu, dostáváme se na více než 3/4 neprovedených či neúspěšných auditů diverzity. Konečný efekt je tudíž téměř srovnatelný s výsledkem skupiny neaplikující diversity management, z nichž neprovedl audit diverzity nikdo.

Výsledky otázky č. 10 přinášejí obdobný obrázek. Opět více než 3/4 respondentů z první skupiny pomoc externích konzultantů při sestavování předpokládané vize školy související s diversity managementem nevyužily. Z druhé skupiny by pomoci externích konzultantů nevyužil nikdo.

Odpovědi na otázku č. 11 nejsou validně porovnatelné, neboť vzhledem k jejímu smyslu nelze dotazovat obě skupiny stejně. U první skupiny jednoznačně vyšlo najevo, že situace vzniklá implementací diversity managementu ve školách respondentů je v souladu s vizí, která implementaci diversity managementu předcházela. U druhé skupiny byl zkoumán rozdíl mezi vizí školy a skutečnou situací, která na škole panuje a zapříčiňuje ji chybějící diversity management. 9 respondentů uvádějících minimální rozdíl není překvapením, zajímavostí ovšem je názor 7 respondentů, kteří vnímají nesoulad a připisují jej právě absenci diversity managementu. Sami se tak zařadili do skupiny adeptů na implementaci diversity managementu.

Otázka č. 12, která zkoumala, zda zaměstnanci základních škol respondentů mají nebo by měli mít možnost podílet se na řízení různorodosti v jejich škole, přinesla s jedinou výjimkou shodu v odpovědích. Obě skupiny preferovaly možnost zaměstnanců podílet se na řízení různorodosti. Skupina aplikujících respondentů dala přednost jimi pověřeným zástupcům, zatímco neaplikující respondenti by toto umožnili převážně jakémukoliv

zaměstnanci školy. Rozdíl je patrně dán rozdílnou úrovní znalosti teorie diversity managementu a praxe.

Otázka č. 13 se zabývala skutečnou a předpokládanou zpětnou vazbou od vlastních zaměstnanců. Skupina respondentů aplikujících diversity management drtivou většinou volila možnost pozitivní zpětné vazby, která značí spokojenost ze strany zaměstnanců. Respondenti neaplikující diversity management podělili své odpovědi rovným dílem mezi pozitivní a negativní předpokládanou zpětnou vazbu. Stejně jako v otázce č. 11 tak část respondentů druhé skupiny předjímá mezeru mezi nabízenými a poptávanými službami školy vůči vlastním zaměstnancům.

Otázka č. 14 obdobně jako předchozí zkoumala reálnou a odhadovanou zpětnou vazbu od externích klientů školy, tzn. žáků a jejich zákonných zástupců. Respondenti první skupiny označili veškerou došlou zpětnou vazbu jako pozitivní, naproti tomu respondenti druhé skupiny podobně jako u předchozí otázky očekávají přibližně stejný počet pozitivních a negativních reakcí. Toto opět značí jistou předpokládanou nerovnováhu mezi nabídkou školních služeb a očekáváním externích klientů.

V případě otázky č. 15, která měla za úkol zjistit spokojenost s aktuálním stylem řízení různorodosti na školách respondentů, lze konstatovat, že kromě výjimky jedné respondentky jsou všichni dotazovaní spíše či zcela spokojeni a nepocítují tedy nutnost do současného stavu diversity managementu na svých školách zasahovat či jej jakkoliv upravovat.

Zatímco v odpovědích na otázku č. 16 skupiny aplikující diversity management výrazně převažovaly odpovědi ve smyslu, že koncept diversity managementu je v dokumentech zaveden či je o něm alespoň zmínka, skupina neaplikujících diversity management až na jeden případ problematiku písemně zakotvenou nemá.

3.2.4 Vliv třídících prvků na výsledky výzkumného šetření

Výsledky výzkumného šetření provedeného napříč výběrovým souborem byly po jejich zpracování zhodnoceny z hlediska jednotlivých třídících prvků, tj. v souvislosti s odpověďmi na otázky č. 17 až 22. Po posouzení odpovědí optikou těchto jednotlivých třídících prvků lze konstatovat, že žádný z třídících prvků se nijak charakteristicky neváže

k určitým možnostem odpovědí na jednotlivé otázky, a že odpovědi nejsou homogenní, tedy že u výběrového souboru 56 ředitelek a ředitelů základních škol ve Středočeském kraji žádný z výše specifikovaných prvků nemá ve větší míře vliv na implementaci diversity managementu v základních školách Středočeského kraje.

3.3 Shrnutí výzkumného šetření

Shrme-li nejčastější odpovědi respondentů aplikujících diversity management ve svých školách, zjistíme, že důvodem, který je k aplikaci přiměl, byla snaha zefektivnit procesy ve škole (týmová spolupráce, předávání zkušeností) a příklad dobré praxe u jiné školy či organizace, což znamená, že si uvědomují přínosy a pozitiva, která diversity management přináší. Respondenti se nejčastěji orientují na mentální a fyzické schopnosti, následně na věk jedince. Při implementaci se nesetkali s žádnými problémy, a to přesto, že více než 1/2 dotázaných neprovedla audit diverzity vůbec a více než 1/4 jej provedla neúspěšně. Obdobně, tj. v rozporu s teoretickými doporučeními, si počínali i při sestavování předpokládané vize školy, při níž více než 3/4 dotázaných nevyužily pomoc externích konzultantů. Přesto je situace ve škole vniklá implementací diversity managementu v souladu s vizí předcházející implementaci a i respondenti samotní jsou s touto situací spokojeni. Implementaci pozitivně vnímají jak zaměstnanci, tak žáci a jejich zákonní zástupci. Ředitelé a ředitelky škol téměř ve 2/3 případů nechávají podílet se na řízení různorodosti pouze sebou pověřené zástupce, v 1/3 případů může různorodost na škole řídit jakýkoliv zaměstnanec.

Zopakujeme-li nejčastější odpovědi respondentů neaplikujících diversity management ve svých školách, dospějeme k závěru, že tuto skupinu ředitelek a ředitelů základních škol ve Středočeském kraji by k implementaci přiměl příklad dobré praxe u jiné školy nebo organizace, aktuální situace (demografický vývoj, migrační situace) či snaha zefektivnit procesy ve škole. Největší důraz kladou na mentální a fyzické schopnosti, následně na věk. Největší problémy při implementaci předpokládají v nezájmu zaměstnanců o rozvoj diversity managementu. Tento postoj ale nikdo z nich neověřoval v auditu diverzity. Při sestavování předpokládané vize školy související s diversity managementem by nikdo nevyužil pomoc externích konzultantů. Situace ve škole vzniklá neaplikací diversity managementu však dle odpovědí respondentů stejnou měrou je i není v souladu s vizí

školy, čemuž odpovídá i přibližně stejný poměr předpokládané pozitivní a negativní zpětné vazby na diversity management od zaměstnanců i žáků a jejich zákonných zástupců. Přesto jsou všichni dotázaní respondenti spokojeni s aktuálním stylem řízení různorodosti na své škole, a pokud by se na jejich škole diversity management implementoval, většina respondentů by umožnila řízení různorodosti jakémukoliv zaměstnanci.

Odpovědi na výzkumné otázky

- **Jaké přínosy pro školu představuje aplikace diversity managementu?**

Největšími přínosy aplikace diversity managementu jsou efektivnější spolupráce pracovních týmů a zlepšení kultury a image školy. Méně zastoupené jsou (řazeno sestupně podle počtu zvolených možností) efektivní nástroj pro rozvoj lidských zdrojů, zlepšení motivace a výkonnosti zaměstnanců, vybudování vzájemného respektu mezi zaměstnanci, snížení fluktuace a absence v zaměstnání, strategická výhoda, možnost navázání spolupráce s talenty z diverzitních skupin, ekonomická výhoda a konkurenční výhoda.

- **Co vede management škol k aplikaci diversity managementu?**

Nejčastěji vede management škol k aplikaci diversity managementu snaha zefektivnit procesy ve škole (např. týmovou spoluprací či předáváním zkušeností). Méně zastoupené jsou (řazeno sestupně podle počtu zvolených možností) příklad dobré praxe u jiné školy nebo organizace, aktuální situace (např. demografický vývoj či migrační situace). Nejméně zastoupenými byly snaha dosáhnout výhody vůči konkurenci, vlastní iniciativa a tlak ze strany zaměstnanců.

- **Které oblasti diversity managementu jsou preferované v managementu škol?**

Managementem škol byly jako preferované oblasti diversity managementu zmíněny sestupně dle počtu zastoupení jednotlivých odpovědí mentální a fyzické schopnosti, věk a gender.

3.4 Sumarizace průzkumu interních dokumentů škol

Průzkum interních dokumentů byl realizován na školách respondentů, kteří v odeslaném dotazníku svolili k následnému provedení rozhovoru a zároveň na otázku 16-I odpověděli, že alespoň v určité míře diversity management do písemných dokumentů školy zaveden

mají. Takových respondentů bylo celkem 10 a využijeme-li značení těchto respondentů z rozhovorů, jedná se o Respondenty C, D, F, G, H, I, J, L, N a O. Hledaným identifikátorem v dokumentaci jednotlivých škol bylo písemné zapracování konceptu diversity managementu do dokumentace jakožto dokumentu k rozvoji lidských zdrojů ve škole. Vzhledem k povaze hledaného identifikátoru bylo možné předpokládat, že tento se bude vyskytovat primárně v dokumentech strategických a dokumentech, které budou upravovat a rozvíjet lidské zdroje ve škole, a to nikoliv pro současnost a stávající situaci školy, ale s určitým výhledem do budoucnosti.

Dotčených 10 respondentů se svými odpověďmi na otázku 16-I rozdělilo do dvou skupin. 4 členové první skupiny (Respondenti C, D, G a J) uvedli, že koncept diversity managementu mají v dokumentech školy nejen zavedený, ale je s ním i aktivně pracováno. Co respondenti myslí onou aktivní prací s diversity managementem v písemných dokumentech školy, bylo rovněž předmětem průzkumu interních dokumentů první skupiny.

Mezi dokumenty, které byly podrobeny průzkumu, a do nichž je dle mínění respondentů diversity management písemně zapracován, byly školní řád, bezpečnostní řád, provozní řád specializovaných učeben a ŠVP základního vzdělávání.

Nejméně zastoupeným dokumentem (pouze v jediném případě) je provozní řád specializovaných učeben. Nicméně po bližším prostudování dokumentu je zřejmé, že tento se zabývá primárně prevencí sociálně patologických jevů mezi žáky ve specializovaných učebnách (což je ředitelkou školy mylně považováno za písemné zakotvení diversity managementu ve smyslu diplomové práce) a nikoli zkoumaným tématem.

Školní řád a bezpečnostní řád ve školách respondentů byl mezi dokumenty školy, v nichž je diversity management písemně zaveden, jmenován každý dvakrát. I v tomto případě je však nutno podotknout, že uvedené dokumenty nejsou dokumenty sloužící k rozvoji lidských zdrojů ve škole, nýbrž se jedná (krom jiného) o dokumenty k prevenci šikany a zajištění rovného přístupu k žákům a mezi žáky vzájemně. Tyto dokumenty jsou tedy spíše orientované na diverzitu a handicap žáků.

Za jediné dokumenty, které v širším pohledu odpovídají principu dokumentu řešícího diversity management ve škole, jakožto dokumentu sloužícímu k rozvoji lidských zdrojů, lze považovat 2 ŠVP základního vzdělávání, ve kterých je, mimo historických statistik a predikcí do budoucna ohledně zastoupení jednotlivých diverzitních skupin mezi žáky, uvedena i skladba a charakteristika diverzitního pedagogického sboru, opět včetně historických statistik a predikcí do budoucna. Mimo toho ŠVP obsahují i vypsání přínosů diverzitní skladby pedagogického sboru včetně nejčastějších otázek klientů školy vztahujících se k problematice diverzity pedagogického sboru. Nutno podotknout, že první škola má v podtitulu ŠVP základního vzdělávání zpracováno, že podporuje diverzitu a druhá různorodost. Určité minimum daného tématu v dokumentech nalézt lze, nicméně, co je myšleno aktivní prací s konceptem diversity managementu nad rámec činností odrážejících se v jednotlivých odpovědích v rámci rozhovoru, se nepodařilo blíže specifikovat.

Z průzkumu interních dokumentů škol druhé skupiny (Respondenti F, H, I, L, N a O) vyplynuly stejné závěry jako v případě školního a bezpečnostního řádu u první skupiny. Dokumenty popisují prevenci sociálně patologických jevů a deklarují rovný přístup k žákům a vzájemně mezi žáky. V kontextu teoretické části práce je nelze považovat za dokumenty týkající se konceptu diversity managementu ve smyslu rozvoje lidských zdrojů ve škole či organizaci.

4 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zjistit míru implementace diversity managementu ve vybraných základních školách ve Středočeském kraji, popsat ji a následně, na základě poznatků uvedených v teoretické části práce, připojit doporučení k jednotlivým oblastem diversity managementu.

Teoretická část se zabývá popisem teoretických znalostí z odborné literatury o diverzitě a diversity managementu, jejich významem, dělením na jednotlivé druhy a popisem implementace diversity managementu do organizace s možným propojením do prostředí škol.

K naplnění cíle diplomové práce byly zodpovězeny následující výzkumné otázky (jejich podrobný popis je obsažen v části 3.3 Shrnutí výzkumného šetření):

- Jaké přínosy pro školu představuje aplikace diversity managementu?
- Co vede management škol k aplikaci diversity managementu?
- Které oblasti diversity managementu jsou preferované v managementu škol?

Ve výzkumné části diplomové práce bylo zjištěno, že na většině ze zkoumaných 56 základních škol Středočeského kraje je diversity management aplikován. Při podrobnějším průzkumu bylo zjištěno, že k tomuto zpravidla dochází i přes poměrně zásadní nedostatky v přípravných a strategických fázích implementace, avšak tyto nedostatky nepřinášejí zásadní neúspěchy v globálním pohledu a cíl implementace diversity managementu je v souladu s cílem předcházejícím implementaci. S tímto stavem a stylem řízení rozmanitosti je management škol výběrového souboru téměř bez výjimky spokojený. V rozhovorech k tomu byly poskytnuty relevantní postřehy respondentů. Průzkum interních dokumentů škol však odhalil minimální implementaci diversity managementu ve smyslu významu diplomové práce, tedy nástroje k rozvoji lidských zdrojů ve škole.

Na základních školách, kde diversity management aplikován není, je to zejména kvůli obavám managementu škol, že proces implementace by byl zbytečně vynaloženým úsilím, neboť by zaměstnanci o diversity management nejevili zájem. Tyto obavy nicméně nejsou potvrzené žádným ze způsobů auditu diverzity. Téměř polovina základních škol

neaplikujících diversity management ale vnímá rozdíl mezi vizí školy a skutečnou situací, která je ve škole stanovena kvůli neaplikovanému diversity managementu, a zároveň rozdíl mezi nabídkou školy a poptávkou zaměstnanců, žáků i jejich zákonných zástupců v otázce implementace diversity managementu.

Doporučení pro jednotlivé oblasti diversity managementu

Doporučení jsou zajisté aplikovatelná na dotčený výběrový soubor 56 základních škol ve Středočeském kraji, když navazují na nedostatky zjištěné výzkumným šetřením realizovaným pro diplomovou práci (tyto nedostatky jsou patrné jak z odpovědí v dotaznících, tak v provedených rozhovorech), současně však bezesporu též obecně na školy a ostatní organizace, neboť jsou v souladu s teoretickou částí diplomové práce. Doporučení jsou současně aplikovatelná na všechny oblasti diversity managementu. Konkrétně se jedná o následující doporučení.

1. Škola musí být rozhodnuta diversity management implementovat. Pokud má být tato změna pro ni efektivní, musí splňovat následující základní podmínky, na kterých se shodují autoři Maříková et al. (2015, s. 40) a Keil et al. (2007, s. 6).
 - Vedení školy musí znát jasnou odpověď na otázku, proč pracoviště potřebuje rozmanitou pracovní sílu a jaká diverzita pro ni bude nejvhodnější.
 - Na škole musejí být respektovány a uznávány jednotlivé rozdíly (gender, věk, národnost atd.).
 - Tenze vzniklé integrací diverzitní pracovní síly by měla škola přijmout i řešit pozitivním způsobem.
 - Ve škole bude muset proběhnout kulturní změna, bez které by přilákané diverzitní pracovní síly v organizaci nadále nezůstaly.
2. Je vhodné zaměstnancům důkladně vysvětlit smysl diversity managementu a na konkrétních příkladech ukázat, jaké z něj mohou plynout výhody.
3. V přípravných a strategických fázích implementace diversity managementu je důležité dodržet kroky vymezené v části 2.2.5 Implementace diversity managementu.
4. Před stanovením vize, mise a strategie diversity managementu je třeba mít vymezenou vizi, misi a strategii samotné školy, na kterou budou dokumenty diversity

managementu navazovat. Vizi, misi a strategii diversity managementu je následně vhodné písemně zakotvit do dokumentů školy.

5. V realizačních fázích diversity managementu je třeba mít určenou skupinu pracovníků odpovědných za realizaci, a to včetně jejich kompetencí v oblasti koordinace, kontroly a komunikace.
6. Je vhodné vyžadovat zpětnou vazbu od zúčastněných stran, na základě níž bude moci být diversity management neustále udržován aktuální, v důsledku čehož bude možné s jeho využitím pružně reagovat na změny, které v průběhu času mohou nastat.

V souladu s cílem diplomové práce bylo na otázku implementace diversity managementu nahlíženo též z pohledu, zda se doporučení k jednotlivým oblastem diversity managementu liší. Z prostudované literatury však rozdílný přístup nevyplývá, tudíž lze konstatovat, že výše definovaná doporučení jsou aplikovatelná na všechny oblasti diversity managementu.

Závěry obsažené v diplomové práci přinášejí zprávu o současné míře implementace diversity managementu ve vybraných základních školách Středočeského kraje. Přínos pro studovaný obor management vzdělávání představuje zejména deskripce aktuální situace a doporučení z ní plynoucí. Výzkumné šetření zároveň odhaluje nejčastější nedostatky, překážky a aspekty odrazující od implementace diversity managementu, které jsou uchopitelné pro další práci. Diplomová práce zároveň slouží jako srovnávací materiál pro ostatní školské subjekty, které plánují či uvažují o implementaci diversity managementu, a poskytuje zevrubný návod implementace, který je pro školy aplikovatelný po jeho přizpůsobení vzhledem k prostředí a situaci jednotlivých škol.

5 Seznam použitých informačních zdrojů

- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50: metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, c2012. ISBN 978-80-904531-5-9.
- Český statistický úřad: *Statistická ročenka České republiky - 2016* [online]. [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/10-trh-prace>.
- Číselník okresů (OKRES_LAU). Český statistický úřad [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/ciselnik_okresu_lau1_nuts_2008.
- DIVERSITY MANAGEMENT [online]. [cit. 2016-06-25]. Dostupné z: https://is.vsfs.cz/el/6410/zima2013/N_RLZ/um/Diversity_management.pdf.
- DIVERSITY MANAGEMENT SOUČASNÝ TREND ŘÍZENÍ. ZDENĚK, Brodský a Teturová VENDULA. *Scientific papers of the University of Pardubice* [online]. Series D. Univerzita Pardubice, 2008, s. 23-27 [cit. 2016-11-14]. Dostupné z: http://dspace.upce.cz/bitstream/handle/10195/34632/BrodskyZ_Diversity%20management_SP%20FES_2008.pdf;jsessionid=9A63729E70B186EE9E740891C0C8B13F?sequence=1.
- EGER, Ludvík. *Diverzity management*. Vyd. 1. Praha: Česká andragogická společnost, 2009, 200 s. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-87306-03-1.
- GARDENSWARTZ, Lee., Jorge CHERBOSQUE a Anita ROWE. *Emotional intelligence for managing results in a diverse world: the hard truth about soft skills in the workplace*. Mountain View, Calif.: Davies-Black Pub., c2008. ISBN 08-910-6255-6.
- GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výskumu*. 4., rozš. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2008. ISBN 978-80-223-2391-8.
- HUBBARD, Edward E. *The managers pocket guide to diversity management*. Amherst: HRD Press, 2004. ISBN 08-742-5761-1.
- Keil, M. & Amershi, B. & Holmes, A. & Jablonski, H. & Lüthi, E. & Matoba, K. & Plett, A. & von Unruh, K. *Diversity Management – Vzdělávací manuál*.

- International Society for Diversity Management – idm, 2007. 54 s. [online]. [cit. 2009-06-24]. Dostupný z WWW: <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-cs.pdf>.
- KRAUS, Jiří a Věra PETRÁČKOVÁ. *Akademický slovník cizích slov: [A-Ž]*. Praha: Academia, 2001dotisk. ISBN 80-200-0982-5.
 - KRIŠTOFOVÁ, Zuzana a Ludvík EGER. *VÝZKUM ÚSPĚŠNÝCH IMPLEMENTACÍ DIVERZITY MANAGEMENTU V ČESKÉ REPUBLICE* [online]. [cit. 2016-06-25]. Dostupné z: <https://dspace.zcu.cz/bitstream/handle/11025/16213/Kristofova.pdf?sequence=1>.
 - KŘÍŽKOVÁ, Alena a Karel PAVLICA. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1117-8.
 - KUPERUS, Herma, Pavlina STOYKOVA a Anita RODE. *Baseline Study: ESF-Age Network* [online]. [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: http://esfage.isfol.it/mod/file/download.php?file_guid=2384.
 - LODEN, Marilyn. *Implementing diversity*. Chicago: Irwin Professional, c1996. ISBN 07-863-0460-x.
 - LUKÁŠOVÁ, Miloslava (ed.). *Zaostřeno na rovné příležitosti v praxi: výběr z textů elektronického zpravodaje portálu www.muzaizeny.cz*. Praha: Nadace Open Society Fund Praha, 2007. ISBN 978-80-87110-06-5.
 - MAŘÍKOVÁ, Hana, Marie ČERMÁKOVÁ a Alena KŘÍŽKOVÁ. *Nebojme se diversity!: vzdělávací manuál*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v. v. i., 2015. ISBN 978-80-7330-266-5.
 - MUŽÁKOVÁ, Karina. *Diversity management: jeden z klíčových faktorů určující úspěšnost manažerských činností v současném globálním a turbulentně se měnícím prostředí*. Ostrava: Key Publishing, 2014. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-229-7.
 - NAEGELE, Gerhard a Alan WALKER. *A guide to good practice in age management* [online]. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities [host], 2006 [cit. 2016-11-18]. ISBN 92-897-0934-0.

Dostupné z: <http://www.ageingatwork.eu/resources/a-guide-to-good-practice-in-age-management.pdf>.

- NOVOTNÝ, Petr, Nina BOSNIČOVÁ, Jana BŘENKOVÁ, et al. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice: průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2014. ISBN 978-80-904531-7-3.
- ŘÍZENÍ ROZMANITOSTI. KRIŠTOFOVÁ, Zuzana. *Hradecké ekonomické dny: mezinárodní vědecká konference: Hradec Králové: sborník příspěvků*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2002, 359 - 363. ISBN 978-80-7041-455-2. ISSN 2464-6059.
- *THE COSTS AND BENEFITS OF THE COSTS AND BENEFITS OF DIVERSITY DIVERSITY: A Study on Methods and Indicators A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises* [online]. Brussels, 2003 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/mars/source/resources/references/others/17%20-%20Costs%20and%20Benefits%20of%20Diversity%20-%20EU%202003%20ExSum.pdf>.
- THOMAS, David a Robin ELY. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review* [online]. 1996, 9-10 [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: <https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity>.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-807-2612-000.
- VELÍŠKOVÁ, Hana. *Víc (různých) hlav víc ví: diversity management - přínosy rozmanitých pracovních týmů*. Praha: Nový prostor, c2007, 97 s. ISBN 978-80-903990-0-6.
- *Website for the International Society for Diversity Management* [online]. [cit. 2016-06-25]. Dostupné z: <http://www.idm-diversity.org/eng/index.html>.
- Zákon č. 2/1993 Sb., o vyhlášení LISTINY ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD jako součásti ústavního pořádku České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

- Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), ve znění pozdějších předpisů.

6 Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník

Příloha č. 2 – Identifikace respondentů rozhovoru

Příloha č. 3 – Grafické znázornění výsledků šetření